CEEOL copyright 2026

RELAŢII ECONOMICE INTERNAŢIONALE

Teorii, strategii, politici, instrumente şi studii de caz

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Autorii

Alina Petronela ALEXOAEI
Matei-Alexandru APĂVĂLOAEI
Ioan BARI
Mihaela Gabriela BELU
Ana Barbara BOBIRCĂ
Rodica CAPOTĂ STANCIU
Bogdan CERNAT-GRUICI
Laura Gabriela CONSTANTIN
Radu Cezar COJOCARIU
Valentin COJANU
Irina DAVID
Mirela DIACONESCU
Ramona-Iulia DIEACONESCU (ȚARȚAVULEA)
Alina Gabriela DRĂGHICI
Mihaela Cristina DRĂGOI
Gabriela DRĂGAN
Irina Mădălina DOROFTEI
Dan DUMITRIU
Yvonne Iulia DUMITRU-LACROIX
Dan Gabriel DUMITRESCU
Radu FILIP
Alexandra HOROBEȚ
Raluca Elena HURDUZEU
Gheorghe HURDUZEU
Irina-Eugenia IAMANDI
Anca Gabriela ILIE
Irina Elena ION
Cosmin Raul Silviu JOLDEȘ
Octavian-Dragomir JORA
Maria-Isadora LAZĂR
Radu LUPU
Laura Elena MARINAȘ
Roxana Elisabeta MARINESCU
Ana Maria MARINOIU
Paul-Gabriel MICLĂUȘ
Dumitru MIRON
Maria Mirona MUREA
Radu Cristian MUȘETESCU
Elena Ecaterina NICOLAE
Mariana NICOLAE
Luminița NICOLESCU
Dorel Mihai PARASCHIV
Andreea PAUL (VASS)
Cristian Valeriu PĂUN
Cornelia PĂTRU
Alina Irina POPESCU
Maria-Floriana POPESCU
Cătălin PLOAE
Lucia Mihaela RĂDULESCU GROSU
Teodora ȘERBAN OPRESCU
Mihai-Vladimir TOPAN
Roxana VOICU-DOROBANȚU
Clara Alexandra VOLINTIRU
Rodica Milena ZAHARIA
Ștefan Nicolae Marius UNGUREANU
Laura WAHED

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Gheorghe Hurduzeu
Luminiţa Nicolescu
coordonatori

RELAŢII ECONOMICE INTERNAŢIONALE

Teorii, strategii, politici, instrumente şi studii de caz

Editura ASE
Bucureşti
2017

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREŞTI

Copyright © 2017, Editura ASE
Toate drepturile asupra acestei ediţii sunt rezervate editurii.

Editura ASE
Piaţa Romană nr. 6, sector 1, Bucureşti, România
cod 010374
www.ase.ro
editura@net.ase.ro

Referenţi:
Acad. Gheoghe Zaman
Prof. univ. dr. Lucian Croitoru

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
Relaţii economice internaţionale : teorii, strategii, politici, instrumente şi studii de caz / coord.: Gheorghe Hurduzeu, Luminiţa Nicolescu. – Bucureşti : Editura ASE, 2017
Conţine bibliografie
ISBN 978-606-34-0222-7
I. Hurduzeu, Gheorghe (coord.)
II. Niculescu, Luminiţa (coord.)

339.9

Editura ASE
Redactor: Luiza Constantinescu
Tehnoredactor: Mioara Gamulea
Coperta: Violeta Rogojan

Autorii îşi asumă întreaga responsabilitate pentru ideile exprimate, pentru originalitatea materialului şi pentru sursele bibliografice menţionate.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Cuvânt-înainte

Elaborarea acestei lucrări, ***Relaţii economice internaţionale. Teorii, strategii, politici, instrumente şi studii de caz****, poate fi considerată un act temerar, având în vedere extensia domeniului, caracterul interdisciplinar, actualitatea şi dinamismul relaţiilor economice internaţionale.*

Ne permitem să apreciem că este o primă încercare editorială modernă care, pe lângă valoarea informativă, utilă celor interesaţi, se transformă într-un instrument de lucru deosebit de folositor în practica curentă. Ea a fost elaborată prin conjugarea eforturilor cadrelor didactice de la cele două departamente ale Facultăţii de Relaţii Economice Internaţionale din cadrul Academiei de Studii Economice din Bucureşti.

Prin conţinut şi mod de prezentare, demersul nostru excede cerinţele unui manual de specialitate şi se apropie de exigenţele unei monografii de specialitate, indispensabilă în exercitatea profesiei de economist. Ea se adresează celor ce studiază în învăţământul superior, în domeniul economic prioritar (studenţi, cursanţi la studii masterale, doctorale şi postuniversitare), precum şi celor care desfăşoară activităţi practice la nivel internaţional (în organizaţii şi companii cu activitate internaţională).

Lucrarea familiarizează cititorul cu problematicile implicate de activitatea economică internaţională la diverse niveluri: mondial, regional, naţional, la nivel de industrie, la nivel de organizaţie şi, tangenţial, chiar şi la nivel de individ, dorind să ofere o imagine completă (chiar dacă nu exhaustivă) a tuturor aspectelor şi activităţilor implicate în activitatea economică internaţională şi să atragă atenţia asupra ultimelor tendinţe în domeniu.

Volumul este sistematizat în 22 capitole, grupate în patru părţi tematice. Prima parte prezintă aspecte legate de sistemul economiei mondiale în contextul relaţiilor economice internaţionale, organizaţiile internaţionale şi guvernanţa globală, precum şi politicile comerciale ce influenţează schimburile internaţionale, iar cea de-a doua – mediul internaţional, unele particularităţi specifice acestui mediu (cum ar fi cel financiar) şi aspecte cu influenţă ridicată asupra activităţii internaţionale. O mare parte a lucrării se concentrează pe organizaţia care operează în plan internaţional şi pe modul în care aceasta derulează activităţi specifice la nivel internaţional (negociere, contractare, management, marketing, derulare de operaţiuni de comerţ exterior, management al riscului şi altele).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Ultima parte este destinată tratării unor provocări mai recente ale internaţionalizării, cum ar fi inovarea şi tehnologia în procesul de internaţionalizare, internaţionalizarea şi economia dematerializată, precum şi activitatea de lobby privită din perspectivă internaţională.

Aşadar, prin natura ei, această carte cu o problematică dinamică se impune a fi adusă la zi permanent, informaţiile pe care se bazează şi evoluţia rapidă a fenomenelor obligând autorii să o actualizeze. Toate observaţiile şi sugestiile judicioase pe care le vom primi, vor fi analizate cu atenţie, responsabilitate şi recunoştinţă şi vor fi luate în consideraţie pentru îmbunătăţirea lucrării.

Cu convingerea că veţi găsi lucruri utile şi interesante, vă invităm să o lecturaţi şi să valorificaţi cunoştinţele acumulate!

Coordonatori,

Prof. univ. dr. Gheorghe Hurduzeu
Prof. univ. dr. Luminiţa Nicolescu

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Cuprins

1. Sistemul economiei mondiale 12
Ioan Bari, Rodica Milena Zaharia

1.1 Statele 15
1.2 Întreprinderile multinaţionale / Societăţile transnaţionale (STN) 20
1.2.1 Relaţiile societăţilor transnaţionale cu statele lumii 23
1.3 Organizaţiile internaţionale 26
1.3.1 Organizaţiile internaţionale interguvernamentale (OIG) 26
1.3.2 Organizaţiile internaţionale nonguvernamentale (OING) 28
Bibliografie 32

2. Sisteme economice comparate 34
Octavian-Dragomir Jora, Mihai-Vladimir Topan, Matei-Alexandru Apăvăloaei

2.1 Perspective privitoare la sistemele economice – comparaţii, clasificări, cronologii. Problema dreptului de proprietate 36
2.1.1 Criterii de analiză şi clasificări ale sistemelor economice 37
2.1.2 O scurtă cronică a sistemelor economice în istoria lumii 40
2.2 Piaţa liberă 44
2.3 Socialismul 50
2.4 Intervenţionismul 56
2.5 Concluzii. Înţelegere ştiinţifică şi alegere civică 62
Bibliografie 64

3. Organizaţii internaţionale şi guvernanţă globală 68
Dan Dumitriu, Anca Gabriela Ilie, Dumitru Miron, Rodica Milena Zaharia

3.1 Organizaţii internaţionale – concept, tipologie 71
3.2 Organizaţia Naţiunilor Unite (ONU) şi rolul său în dezvoltarea globală 73
3.2.1 Scurt istoric şi structura ONU 74
3.2.2 Scopul şi rolul instituţiilor financiare internaţionale de la Bretton Woods 77
3.2.3 Summitul ONU pentru dezvoltare durabilă. Noile obiective de dezvoltare ale planetei în contextul guvernării globale 82
3.3 Cum participă ONU la guvernarea globală? 84
3.4 Valenţe şi limite ale procesului de guvernanţă globală 86
3.4.1 De la relaţii politice internaţionale la guvernanţă globală 86
3.4.2 De ce ar fi nevoie de guvernanţă globală? 97
3.4.3 Relaţia dinamică dintre actorii procesului de guvernanţă globală 102
Bibliografie 104

4. Schimburi internaţionale şi politici comerciale 108
Dumitru Miron, Valentin Cojanu, Clara Volintiru, Alina Alexoaei

4.1 Rolul economic al schimburilor comerciale 110
4.1.1 Evoluţia istorică a fluxurilor comerciale 110
4.1.2 Evoluţia recentă a fluxurilor comerciale (2014-2015) 114
4.1.3 Participarea ţărilor la comerţul internaţional 116
4.2 Specializarea ţărilor 118
4.2.1 Specializarea şi sursele câştigurilor din schimburi 118

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

4.2.2 Specializarea bazată pe diferenţele între ţări 119
4.2.3 Specializarea bazată pe caracteristicile sectoarelor 123
4.3 Managementul schimburilor comerciale internaţionale 126
4.3.1 Rolul politicii comerciale în ecuaţia dezvoltării 126
4.3.2 Instrumentele politicii comerciale 128
4.3.3 Impactul protecţionismului 139
4.3.4 Reglementarea contemporană a comerţului internaţional 140
Bibliografie 144

5. Integrare economică europeană 146
Mihaela Cristina Drăgoi, Gabriela Drăgan, Mirela Diaconescu, Yvonne Iulia Dumitru-Lacroix, Irina Mădălina Doroftei, Laura Elena Marinaş, Maria-Floriana Popescu, Andreea Paul

5.1 Scurtă descriere a evoluţiei Uniunii Europene 148
5.2 Instituţii şi mecanisme decizionale în Uniunea Europeană 150
5.2.1 Comisia Europeană (CE) 150
5.2.2 Parlamentul European (PE) 152
5.2.3 Consiliul Uniunii Europene 153
5.2.4 Consiliul European 154
5.2.5 Banca Centrală Europeană (BCE) 155
5.2.6 Curtea Europeană de Conturi 155
5.2.7 Curtea Europeană de Justiţie (CEJ) 156
5.2.8 Mecanisme decizionale în cadrul UE 156
5.2.9 Legislaţia UE 157
5.3 Etape în integrarea economică a Uniunii Europene 158
5.3.1 De la uniunea vamală la piaţa unică 158
5.3.2 Cele patru libertăţi de circulaţie ale pieţei unice 160
5.3.3 Uniunea economică şi monetară 163
5.4 Politicile Uniunii Europene şi finanţarea lor 165
5.4.1 Politici şi competenţele UE 165
5.4.2 Bugetul UE 166
5.4.3 Politica agricolă comună (PAC) 167
5.4.4 Politica regională a UE (PR) 168
5.5 Rolul Uniunii Europene la nivel global 170
5.5.1 Definirea identităţii internaţionale a Uniunii Europene 170
5.5.2 UE ca putere economică şi actor comercial mondial 172
5.5.3 Participarea Uniunii Europene la sistemul de guvernanţă globală 174
5.6 Rolul României în Uniunea Europeană 176
Bibliografie 181

6. Diplomaţie şi protocol diplomatic 184
Anca Gabriela Ilie, Laura Wahed, Maria Mirona Murea, Dan Dumitriu

6.1 Diplomaţia – cadru conceptual 186
6.1.1 Scurt istoric al diplomaţiei 186
6.1.2 Definiţie şi conţinut 187
6.1.3 Funcţiile de bază ale diplomaţiei 189
6.1.4 Principalele forme ale diplomaţiei contemporane 191
6.2 Misiunile diplomatice şi consulare 195
6.2.1 Misiunile diplomatice 195
6.2.2 Misiunile consulare 198
6.3 Corpul diplomatic 200
6.4 Protocol şi etichetă în diplomaţie 202
6.4.1 Definirea conceptelor 202
6.4.2 Eticheta în diplomaţie 204
Bibliografie 218

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

7. Mediul internaţional de afaceri.....220
Alina Irina Popescu, Ana Maria Marinoiu, Irina Elena Ion, Radu Cristian Muşetescu

7.1 Introducere 222
7.2 Mediul politic 222
7.2.1 Cadrul general 222
7.2.2 Riscul politic 223
7.3 Mediul economic 227
7.4 Mediul demografic 230
7.5 Mediul cultural 235
7.5.1 Cultura naţională 235
7.5.2 Elementele culturii 236
7.5.3 Analiza diferenţelor culturale – modelul Hofstede 240
7.5.4 Impactul culturii asupra afacerilor internaţionale 242
7.6 Mediul tehnologic 243
7.7 Mediul legal 245
7.7.1 Nivelurile mediului legal 245
7.7.2 Tipuri de sisteme de drept 246
7.7.3 Riscul legal 248
7.7.4 Dispute legale internaţionale 250
Bibliografie 252

8. Mediul financiar internaţional 256
Alexandra Horobeţ, Gheorghe Hurduzeu, Radu Lupu, Dan Gabriel Dumitrescu, Maria-Isadora Lazăr

8.1 Sistemul financiar internaţional 258
8.1.1 Structura sistemului financiar internaţional 259
8.1.2 Rolul sistemului financiar internaţional 263
8.2 Piaţa valutară internaţională 264
8.2.1 Palierele pieţei valutare 264
8.2.2 Participanţii pe piaţa valutară 265
8.2.3 Tipuri de tranzacţii pe piaţa valutară 266
8.2.4 Dimensiunea, structura şi distribuţia geografică a pieţei valutare 267
8.2.5 Cursul de schimb şi cotaţiile pe piaţa valutară 269
8.3 Piaţa eurovalutară 272
8.3.1 Definire şi elemente 272
8.3.2 Apariţia şi evoluţia pieţei eurovalutare 274
8.3.3 Operaţiuni specifice pieţelor eurovalutare 275
8.4 Echilibrul pieţelor financiare internaţionale 276
8.4.1 Teoria parităţii puterii de cumpărare 277
8.4.2 Teoria parităţii ratelor dobânzii 280
8.4.3 Efectul deschis Fisher 282
8.4.4 Cursul la termen ca predictor nepărtinitor al cursului la vedere viitor 283
8.4.5 Cadrul general de paritate 283
Bibliografie 286

9. Pieţele internaţionale de capital şi instrumente financiare derivate.....288
Alexandra Horobeţ, Gheorghe Hurduzeu, Radu Lupu, Paul-Gabriel Miclăuş, Ștefan Nicolae Marius Ungureanu, Maria-Isadora Lazăr, Maria Popescu

9.1 Piaţa internaţională a acţiunilor 290
9.2 Piaţa internaţională a obligaţiunilor 298
9.2.1 Obligaţiunile internaţionale 300
9.2.2 Fazele emisiunii de obligaţiuni internaţionale 302
9.2.3 Elemente specifice pieţei obligaţiunilor internaţionale 303

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

9.3 Pieţele internaţionale de instrumente financiare derivate 305
9.3.1 Ce sunt instrumentele financiare derivate? 306
9.3.2 Caracteristici ale instrumentelor financiare derivate 308
9.3.3 Utilizarea instrumentelor financiare derivate 309
9.4 Bursele internaţionale de mărfuri 310
9.4.1 Ce sunt bursele de mărfuri? 310
9.4.2 Principalele burse de mărfuri la nivel mundial 311
9.4.3 Mărfurile tranzacţionate la bursele specializate 313
9.4.4 Derularea tranzacţiilor la bursele de mărfuri 314
9.4.5 Importanţa burselor de mărfuri 316
Bibliografie 318

10. Internaţionalizarea firmei şi formele de pătrundere a firmei pe pieţele externe 320
Gheorghe Hurduzeu, Irina-Eugenia Iamandi, Cosmin Joldeş, Bogdan Cernat-Gruici, Radu Filip

10.1 Premise ale internaţionalizării firmei 322
10.1.1 Argumente pro şi contra internaţionalizare 322
10.1.2 Motivaţii reactive şi proactive de internaţionalizare 324
10.2 Definirea strategiei de internaţionalizare a firmei 327
10.3 Implementarea strategiei de internaţionalizare a firmei 332
10.3.1 Etapele evoluţiei firmei pe plan internaţional 332
10.3.2 Tipologia firmelor cu activitate internaţională 335
10.3.3 Formele de pătrundere a firmei pe pieţele externe 337
Bibliografie 351

11. Negocierea internaţională 354
Mihaela Gabriela Belu, Cosmin Joldeş, Roxana Voicu-Dorobanţu, Cătălin Ploae

11.1 Negocierea. Definire, tipuri 356
11.1.1 Definirea negocierii 356
11.1.2 Clasificarea negocierilor 358
11.2 Strategii, tehnici, tactici şi stratageme de negociere comercială internaţională 361
11.2.1 Strategiile de negociere 361
11.2.2 Tehnici de negociere 362
11.2.3 Tehnicile şi strategiile de negociere 363
11.3 Diferenţele culturale în negocierile internaţionale 365
11.4 Derularea unei negocieri comerciale internaţionale. Ghid pentru negociatori 369
Bibliografie 378

12. Contractarea în afacerile internaţionale 380
Mihaela Gabriela Belu, Roxana Voicu-Dorobanţu, Ramona-Iulia Dieaconescu (Ţarţavulea)

12.1 Contractul comercial internaţional. Premisele contractării 382
12.2 Contractarea prin corespondenţă comercială şi electronică 384
12.3 Contractul comercial internaţional. Conţinut şi executare 385
12.3.1 Contractul comercial internaţional. Structură şi clauze 385
12.3.2 Marfa 387
12.3.3 Clauzele de livrare 388
12.3.4 Preţul şi clauzele de preţ 392
12.3.5 Condiţiile de plată şi clauzele aferente 394
Bibliografie 396

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

13. Tehnica operaţiunilor de comerţ exterior. Transport, expediţie, vămuire 400
Mihaela Gabriela Belu, Cezar Radu Cojocariu, Ramona-Iulia Dieaconescu (Ţarţavulea), Roxana Voicu-Dorobanţu

13.1 Tranzacţiile de comerţ exterior 402
13.1.1 Participanţii la realizarea unei operaţiuni de export-import 402
13.1.2 Mecanismul de derulare a unei operaţiuni de export-import 404
13.2 Livrarea, expediţia, transportul şi asigurarea mărfurilor la export/import 407
13.2.1 Livrarea mărfurilor 408
13.2.2 Expediţia internaţională 409
13.2.3 Transportul internaţional 411
13.2.4 Asigurarea internaţională 415
13.3 Vămuirea mărfurilor 418
13.3.1 Regimurile vamale 419
13.3.2 Valoarea în vamă 422
13.3.3 Procedura de vămuire 423
Bibliografia 426

14. Tehnica operaţiunilor de comerţ exterior. Instrumente şi modalităţi de plată ...430
Dorel Mihai Paraschiv, Roxana Voicu-Dorobanţu, Gheorghe Hurduzeu, Maria-Isadora Lazăr

14.1 Instrumente de plată 432
14.2 Modalităţi de plată 437
Bibliografie 449

15. Management internaţional 450
Irina-Eugenia Iamandi, Bogdan Cernat-Gruici, Radu Filip, Cosmin Joldeş

15.1 Funcţiile manageriale în context intercultural 452
15.1.1 Planificarea în companiile multinaţionale 452
15.1.2 Organizarea în companiile multinaţionale 459
15.1.3 Coordonarea în companiile multinaţionale 464
15.1.4 Controlul în companiile multinaţionale 472
15.2 Aplicarea instrumentelor manageriale în context intercultural 474
15.2.1 Decizia managerială în companiile multinaţionale 474
15.2.2 Comunicarea managerială în companiile multinaţionale 477
15.2.3 Etica în afaceri şi managementul companiilor cu activitate internaţională 481
Bibliografie 489

16. Marketing internaţional 492
Luminiţa Nicolescu, Mirela Diaconescu, Alina Irina Popescu, Elena Nicolae

16.1 Selectarea pieţelor externe 494
16.1.1 Procesul de selectare a pieţelor externe 494
16.1.2 Metode şi tehnici de selectare a pieţelor externe 495
16.1.3 Segmentare, ţintire, poziţionare la nivel internaţional 497
16.2 Mixul de marketing la nivel internaţional 499
16.2.1 Politica de produs la nivel internaţional 501
16.2.2 Politica de distribuţie la nivel internaţional 508
16.2.3 Politica de preţ la nivel internaţional 512
16.2.4 Politica de promovare la nivel internaţional 516
Bibliografie 524

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

17. Aspecte financiare ale derulării unei afaceri internaţionale 528
Cristian Valeriu Păun, Alina Drăghici

17.1 Specificul finanţării de pe pieţele internaţionale 530
17.2 Mecanismele de finanţare de pe pieţele internaţionale. Prezentare generală 532
17.3 Creditarea pe pieţele internaţionale 534
17.3.1 Mecanismele de creditare bancară pe termen scurt 534
17.3.2 Mecanismele de creditare bancară pe termen mediu şi lung 539
17.3.3 Mecanismele de creditare nebancară 545
17.4 Emisiunea de obligaţiuni şi acţiuni pe pieţele internaţionale 548
17.4.1 Oferta publică iniţială pe pieţele internaţionale 548
17.4.2 Emisiunea de certificate globale de depozitare asupra acţiunilor 550
17.4.3 Securitizarea pe pieţele internaţionale 551
Anexa 1: Decizia de finanţare pe pieţele internaţionale 553
Anexa 2: Decizia de investire în context international 559
Bibliografie 566

18. Managementul riscului în afacerile internaţionale 568
Alexandra Horobeţ, Roxana Voicu-Dorobanţu, Laura Gabriela Constantin

18.1 Relevanţa managementului riscului pentru companii nonfinanciare 570
18.1.1 Concepte de bază 570
18.1.2 Beneficiile managementului riscului 574
18.2 Arhitectura riscurilor în afacerile internaţionale 576
18.3 Riscuri specifice afacerilor internaţionale. Riscul valutar, riscul de ţară 579
18.3.1 Riscul valutar 579
18.3.2 Riscul de ţară 584
18.4 Tehnici şi strategii de management al riscurilor în afacerile internaţionale 589
Bibliografie 595

19. Inovare şi tehnologie. Influenţe la nivel internaţional 598
Roxana Voicu-Dorobanţu, Luminiţa Nicolescu, Ana Bobircă, Radu Lupu, Elena Nicolae

19.1 Inovarea în context internaţional. Definire, tipuri, modele 600
19.1.1 Definirea inovării. Inovaţie versus inovare versus invenţie 600
19.1.2 Strategii şi modele de inovare 603
19.1.3 Difuziunea şi adoptarea inovaţiilor 605
19.2 Inovarea şi serviciile internaţionale 609
19.3 Finanţele internaţionale şi inovarea continuă 613
19.3.1 Definiţii şi tipologia produselor şi proceselor de inovare financiară 613
19.3.2 Dinamica activităţii de inovare financiară 616
19.4 Inovarea în marketingul internaţional 617
Bibliografie 625

20. Relaţii economice internaţionale în economia dematerializată 628
Ana Bobircă, Ana Maria Marinoiu

20.1 Transformări structurale în economia contemporană. De la informaţie la crearea de competenţe şi producţia de valoare 631
20.2 Serviciile şi procesele de producţie. Firme şi pieţe de servicii 634
20.3 Tranzacţii internaţionale în economia dematerializată. Tipologie, evoluţie, evaluare, modalităţi de prestare 637
20.4 De la internaţionalizarea la globalizarea serviciilor. STN în domeniul serviciilor 641
Bibliografie 646

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

21. Comunicarea în relaţiile economice internaţionale 648
Rodica Capotă, Irina David, Raluca Hurduzeu, Roxana Marinescu, Mariana Nicolae, Cornelia Pătru, Lucia Rădulescu Grosu, Teodora Şerban Oprescu

21.1 Comunicarea interculturală şi competenţa plurilingvă 650
21.2 Comunicarea interpersonală 654
21.3 Specificul comunicării scrise în afaceri. O foarte scurtă abordare interculturală 658
Bibliografie 663

22. Lobby-ul internaţional în industria influenţării 666
Andreea Paul (Vass)

22.1 Ce este industria internaţională a influenţării? 668
22.1.1 Ce este lobby-ul internaţional? 668
22.1.2 Cine face lobby? Cine este lobby-ist? 670
22.1.3 Amprenta legislativă 673
22.1.4 Lobby şi donaţii 674
22.2 Cine reglementează activitatea de lobby? 674
22.2.1 Registrul de transparenţă 677
22.2.2 Ce informaţii trebuie furnizate în Registrul de transparenţă? 681
22.2.3 Exemple de firme care nu sunt înregistrate în Registrul de transparenţă 684
22.3 Cutia neagră a planetei lobby-ului 685
22.3.1 Controverse şi malversaţiuni 685
22.3.2 Lobby şi advocacy versus trafic de influenţă 687
22.3.3 Coaliţia internaţională împotriva corupţiei 690
Bibliografie 693

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitolul 1

Sistemul economiei mondiale

Autori:
Ioan BARI
Rodica Milena ZAHARIA

Structură:

- Statele
- Întreprinderile multinaţionale / societăţile transnaţionale (STN)
- Organizaţiile internaţionale

Obiective:

- Prezentarea principalilor actori ai economiei mondiale
- Exemplificarea interdependenţei dintre actorii economiei mondiale
- Identificarea relaţiilor de influenţă a acestor actori asupra afacerilor internaţionale

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

MINICAZ

CASETA 1.1 Interdependenţele internaţionale şi experienţa lui Andrei

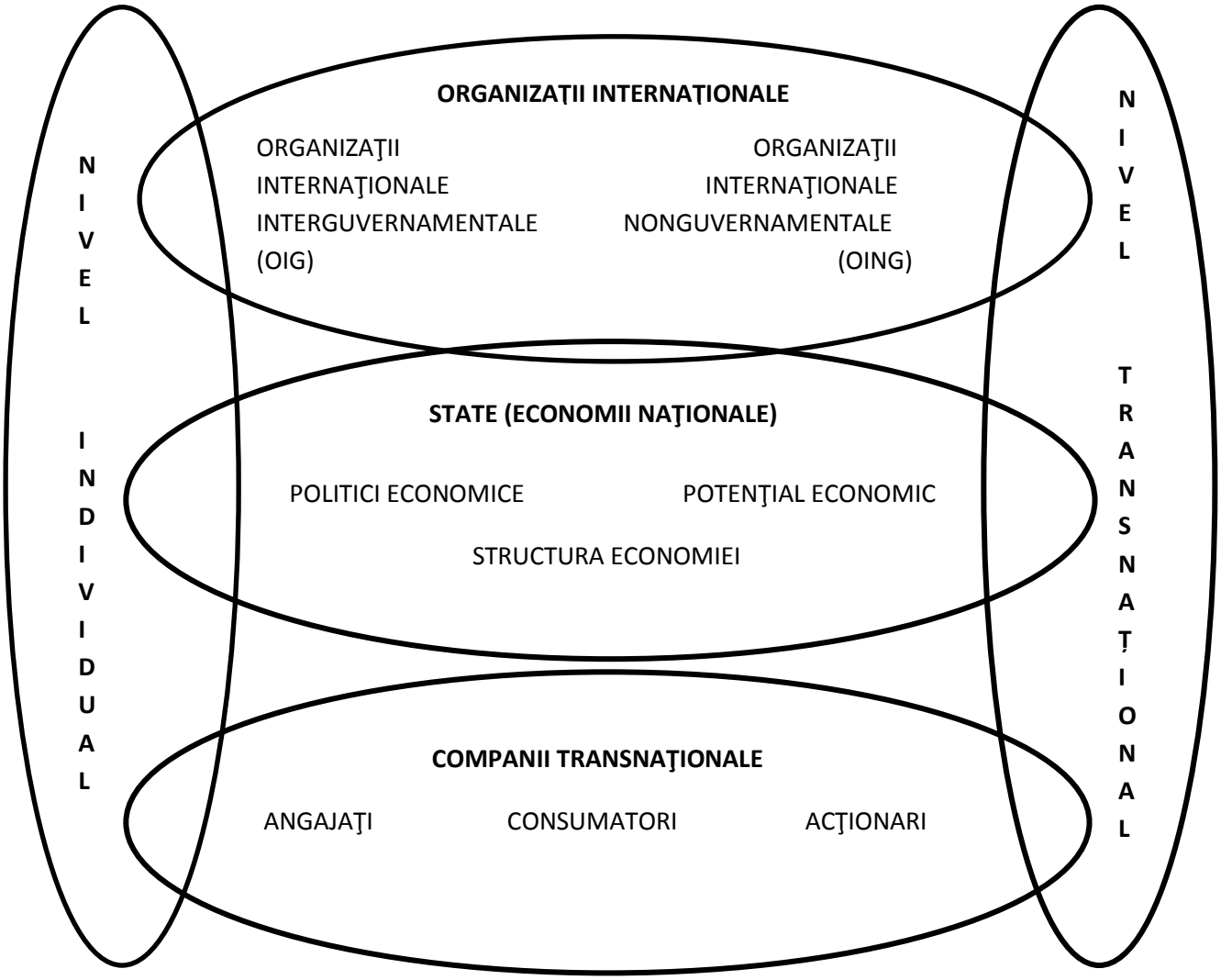
Andrei este student în anul al treilea al unei universităţi de prestigiu din Bucureşti. Tocmai s-a întors de la o bursă Erasmus de un an, de la o universitate din Olanda. A fost pentru el o experienţă deosebită. La primul curs la întoarcerea în Romania, care viza aspecte ce ţin de economia mondială, şi-a dat seama că, de fapt, el a fost un participant activ la această interdependenţă globală, despre care i s-a vorbit atât de mult şi în Olanda, şi în Romania. Şi-a amintit de diversitatea ţărilor de origine ale colegilor săi: nu doar din ţări ale Uniunii Europene, ci şi din Africa sau chiar din Asia. Profesorii pe care i-a avut veneau de la universităţi din toată lumea: la cursul de macroeconomie a avut un profesor care era chinez, la cel de informatică era un indian, iar la cursul de management şi industria ospitalităţii era un elveţian. Apoi, din Olanda „i se trage" pasiunea pentru mâncarea tunisiană: colegii lui tunisieni au organizat o seară tradiţională, pentru care au pregătit preparate culinare tradiţionale, muzică şi dans, lucruri despre care Andrei a aflat pentru prima dată atunci. Îşi aminteşte şi discuţiile pe care le avea cu colegii: de la noutăţile de pe Facebook şi îngrijorările unor colegi din Orientul Mijlociu că nu vor putea să îşi continue studiile în Statele Unite ale Americii, după cum plănuiau (din pricina unei politici de imigraţie deloc prietenoase promovate de către administraţia americană) la planurile de vacanţă pe plaje exotice din vestul Africii şi, mai ales, la planurile lor de după terminarea facultăţii. Mulţi îşi doreau să lucreze în firme mari, multinaţionale, să călătorească prin toată lumea, pentru a-şi completa pregătirea profesională cu aspecte multiculturale şi pentru a cunoaşte cât mai multe despre lumea în care trăim. Alţii erau hotărâţi să aplice pentru un loc de muncă la o mare organizaţie internaţională ca Organizaţia Mondială a Comerţului (OMC) sau Banca Mondială (BM), dar erau şi colegi care visau la propria lor afacere. Vreo trei colegi erau pasionaţi de natură şi colaborau cu diverse organizaţii neguvernamentale, participând la campanii de conştientizare a consecinţelor poluării, de strângere de fonduri pentru finanţarea unor acţiuni şi monitorizarea calităţii aerului. Reflectând la toate acestea, Andrei şi-a dat seama că, de fapt, pornind de la experienţa personală, el are un subiect excelent pentru eseul de la cursul de economie mondială, la care li s-a cerut să explice interdependenţele internaţionale dintre principalii actori ai economiei mondiale.

Economia mondială este rezultatul unui îndelung proces evolutiv, de transformare a societăţii omeneşti, sub aspect economic, politic, social, cultural etc. Astăzi, economia mondială apare ca un sistem *interdependent şi interconectat*, ca o reţea în care diferiţi actori se dezvoltă şi operează împreună şi se influenţează, ca schimb reciproc de activităţi la nivel global (Bal, 2006, p. 21), în care sunt angrenaţi agenţi economici, state şi organizaţii. Între aceşti actori apar fluxuri comerciale (schimb de bunuri şi servicii la nivel internaţional), fluxuri de persoane (cetăţeni ai unor ţări care lucrează în alte ţări sau care îşi părăsesc propria ţară, din diverse motive, pentru a se stabili, pentru a trăi şi munci în alte ţări ale lumii) sau fluxuri monetar financiare (relaţii care iau naştere între actorii economiei mondiale, prin utilizarea diferitelor monede şi instrumente financiare, prin intrări şi ieşiri de capital şi alte operaţiuni care implică transfer internaţional de resurse monetare şi financiare).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 1.1 **Interconectivitatea şi interdependenţa sistemului economiei mondiale**



Caracterul sistemic al economiei mondiale este esenţial în înţelegerea complexităţii relaţiilor internaţionale. Fie că ne referim la aspecte economice, politice, sociale sau culturale, funcţionarea economiei mondiale ca un sistem induce anumite trăsături care explică de ce, spre exemplu, criza economică din Statele Unite ale Americii din 2006-2007 a influenţat exporturile Japoniei sau a declanşat o criza financiară în Islanda.

Ca orice sistem, economia mondială tinde către echilibru. Acest echilibru, dinamic şi relativ, este rezultatul permanent al acţiunii forţelor din interiorul sistemului (Bal, 2006, p. 23).

Fiecare dintre noi suntem o foarte mică parte a sistemului economiei mondiale, în calitatea noastră de consumatori, producători, salariaţi, membri ai diferitelor organizaţii sau asociaţii sau ca simpli cetăţeni. Rolurile pe care fiecare dintre noi le joacă în economia mondială se manifestă concomitent şi nu se exclud reciproc: putem fi, în acelaşi timp, şi consumatori, şi producători, şi/sau membri ai unei organizaţii sau asociaţii internaţionale. Se poate spune că economia mondială are atâţia actori câţi cetăţeni trăiesc pe glob!

Cu toate acestea, din perspectiva economiei mondiale ca *schimb reciproc de activităţi la nivel global*, principalii actori care acţionează sunt **statele (ţările)**, **întreprinderile multinaţionale**

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

(cunoscute şi sub denumirea de companii multinaţionale sau societăţi transnaţionale) şi **organizaţiile internaţionale** (în principal, cele guvernamentale şi cele neguvernamentale).

Ultimele decenii au dus la profunde transformări în ceea ce priveşte relaţiile care se nasc între aceşti actori. Globalizarea a deschis aprinse dezbateri asupra acestui subiect. Pentru a contura un punct de vedere asupra acestor dezbateri, câteva aspecte importante trebuie menţionate.

1.1 Statele

Statele (ţările) reprezintă actorul principal al economiei mondiale. Noţiunea de ţară şi stat sunt adesea folosite ca sinonime, chiar dacă în teoria relaţiilor internaţionale se regăsesc o serie de precizări care fac distincţie între aceşti termeni. Economia mondială reprezintă, din acest punct de vedere, o sumă interdependentă a tuturor statelor lumii. Statul modern este guvernat de domnia legii, de respectarea drepturilor şi libertăţilor cetăţenilor săi şi de îndeplinirea unor responsabilităţi economice şi sociale. Statul poate fi definit din două perspective: cea a Convenţiei de la Montevideo (din 1933) şi cea a teoriei constituirii statale. Conform Convenţiei de la Montevideo, statul, ca subiect al dreptului internaţional, se defineşte prin următoarele atribute: are o populaţie permanentă, un teritoriu bine definit, un guvern şi capacitatea de a intra în relaţii cu alte state (art. 1 din Convenţia de la Montevideo). Existenţa politică a unui stat este independentă de recunoaşterea sa de către alte state (art. 3 din Convenţia de la Montevideo). Din perspectiva teoriei constituirii statale, un stat suveran există dacă este recunoscut de către alte state. Astfel, dacă alte state (ţări) recunosc un stat, acesta există, chiar dacă nu are control asupra unui teritoriu sau o populaţie permanentă. O exemplificare a celor două abordări este cazul Taiwanului. Acesta nu este un stat recunoscut oficial la nivel internaţional (ca urmare a opoziţiei Chinei, care consideră Taiwanul drept parte a teritoriului său), dar, în relaţiile economice internaţionale, Taiwanul are un statut similar celui deţinut de către o ţară.

Statele reprezintă suportul existenţei economiilor naţionale (Bal, 2006, p. 45). Adam Smith definea economia naţională pe baza unor concepte-cheie: cerere, ofertă, concurenţă, diviziune a muncii. Analiza economiei naţionale a unei ţări se face, cel mai adesea, din perspectiva potenţialului său (potenţial natural şi potenţial economic), a structurii economiei, a performanţelor economice etc.

Din punctul de vedere al *potenţialului natural*, principalele dimensiuni ale acestuia sunt potenţialul de resurse naturale şi potenţialul uman. Din perspectiva potenţialului natural, economia mondială cunoaşte ţări foarte bogate în resurse naturale (exemplele clasice sunt Rusia, SUA, Brazilia), dar şi ţări foarte sărace (din nou, exemplul clasic este cel al Japoniei, o ţară fără prea multe resurse naturale). Înzestrarea cu resurse naturale a unei ţări determină anumite specializări în comerţul internaţional. Poate cel mai ilustrativ exemplu este cel al ţărilor bogate în petrol (ca Arabia Saudită, Rusia sau Nigeria), care îşi bazează într-o foarte mare măsură specializarea pe exportul acestei resurse naturale (aceste ţări se numără printre principalii exportatori de ţiţei din lume).

Cealaltă dimensiune a potenţialului natural este populaţia unei ţări. Potenţialul uman este considerat a fi poate singura resursă nelimitată pe care orice naţiune o are la dispoziţie (potenţialul creator al oamenilor). Importanţa potenţialului uman este de netăgăduit şi are o dublă dimensiune. În primul rând, potenţialul uman ridicat (numeric, dar mai ales calitativ – a se înţelege prin aceasta capitalul uman) reprezintă sursa primară pentru forţa de muncă, care, la rândul ei, oferă premisele necesare dezvoltării unei producţii de bunuri şi servicii ridicate, dar şi sofisticate. Potenţialul uman, din perspectiva capacităţii de a crea bunuri şi servicii complexe, este definit drept capital uman. Capitalul uman reprezintă cunoştinţe, creativitate, deprinderi, atribute sociale şi de personalitate, care definesc şi determină capacitatea omului de a efectua o anumită activitate, astfel

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

încât aceasta să aibă valoare. Teoria modernă privind importanţa extraordinară a capitalului uman a fost dezvoltată încă din anii 1950, reprezentanţii cei mai de seamă fiind din grupul cercetătorilor de la Universitatea din Chicago (Voicu, 2004, p. 138). China, ţara cu cel mai mare potenţial uman al lumii (pentru că este cel mai populat stat) are o capacitate de producţie uriaşă. SUA, o altă ţară cu o populaţie numeroasă, dar şi bine educată, este nu doar cel mai mare producător al lumii, dar şi ţara care este în topul cercetării şi inovării (Bloomberg Innovation Index, 2015). Pentru a ilustra şi mai mult importanţa capitalului uman în evoluţia şi dezvoltarea unei ţări, putem menţiona faptul că ţări mici, cu o populaţie mai puţin numeroasă, dar bine educată, reuşesc să deţină locuri de frunte în ierarhiile mondiale legate de tehnologie şi inovaţie. Este cazul unor state ca Israel, Finlanda sau Suedia, unde numărul brevetelor de invenţii pe locuitor este mare, unde există numeroase companii specializate în tehnologie de vârf. A doua dimensiune importantă a potenţialului uman este cea a populaţiei ca piaţă de desfacere. Nu trebuie să uităm că bunurile şi serviciile sunt create pentru piaţă, pentru consumatori. Cu cât numărul de consumatori este mai mare, cu atât piaţa respectivă devine mai atractivă pentru firme.

Potenţialul economic este dat de capacitatea unei ţări de a produce bunuri şi servicii. Acest potenţial este, în mod tradiţional, apreciat prin intermediul produsului intern brut (PIB)[1] sau venitului naţional brut (VNB)[2] (fostul indicator produs naţional brut – PNB), în cifre absolute (unităţi valorice) sau relative (pe locuitor).

PIB-ul, un indicator foarte des utilizat în statisticile internaţionale, poate fi apreciat din trei perspective: cea a producţiei (valoarea adăugată), cea a veniturilor şi cea a cheltuielilor. OEDC (2017) defineşte PIB, din perspectiva producţiei, ca suma valorilor adăugate brute realizate de către toţi agenţii rezidenţi angajaţi în producţie (plus orice impozit şi minus orice subvenţie pe produse care nu e inclusă în valoarea producţiei). Din perspectiva veniturilor, OECD măsoară PIB ca suma veniturilor primare distribuite de unităţile producătoare rezidente, iar din perspectiva cheltuielilor, PIB este suma utilizărilor finale ale bunurilor şi serviciilor (toate utilizările, cu excepţia consumului intermediar) măsurate în preţurile cumpărătorilor, minus valoarea importurilor de bunuri şi servicii.

Aceşti indicatori, dincolo de limitele lor statistice, sunt printre cei mai utilizaţi indicatori în studii şi analize pentru realizarea comparaţiilor între ţări. Ei nu oferă o evaluare completă şi exhaustivă a nivelului de dezvoltare al unei ţări şi nici nu oferă o măsură a nivelului de bunăstare, dar sunt indicatori foarte utili, care sunt direct corelaţi cu alte variabile, adesea nemonetare (ca speranţa de viaţă, rata mortalităţii, nivelul de instruire), ale calităţii vieţii şi performanţelor unei ţări. Astfel, cu cât aceşti indicatori au o valoare mai ridicată, cu atât nivelul de dezvoltare, performanţă economică şi nivelul de bunăstare al populaţiei sunt mai înalte. Pe baza unor astfel de analize şi studii comparative, companiile îşi selectează pieţele de desfacere, sursele de aprovizionare, îşi evaluează riscurile sau îşi dimensionează investiţiile. Totodată, aceşti indicatori sunt folosiţi, alături de alţi indicatori, de către instituţiile internaţionale pentru a grupa ţările lumii în diferite categorii[3].

[1] PIB reprezintă rezultatul final al activităţii de producţie al unităţilor producătoare rezidente în decursul unei perioade, respectiv un an (Institutul Naţional pentru Statistică, http://www.insse.ro/cms/files/ statistici/ comunicate/pib/pib_anual/Precizari%20metodologice.pdf.). În statisticile internaţionale el este denumit *Gross Domestic Product* (GDP).

[2] VNB reprezintă fostul indicator produs naţional brut (PNB, valoarea adăugată brută a mărfurilor şi serviciilor produse de către agenţii economici naţionali, în ţară sau în străinătate, într-o perioadă de timp, de regulă un an) (Bal, 2006), ajustat conform unei metodologii specifice, elaborate de către Banca Mondială (metoda Atlas). În statisticile internaţionale, VNB este cunoscut drept *Gross National Income* (GNI).

[3] Grupările realizate de către instituţiile internaţionale nu au rolul de a forma ierarhii *per se*, ci de a stabili, în principal, nişte criterii cantitative pe baza cărora unele dintre aceste organizaţii acordă finanţare. Spre exemplu, Agenţia Internaţională pentru Dezvoltare, instituţie din cadrul grupului Băncii Mondiale, oferă finanţare, în condiţii de favoare, doar ţărilor mai puţin avansate. Pentru a stabili care ţară poate accesa acest tip de finanţare, este necesar a se stabili caracteristicile unei astfel de ţări.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

De exemplu, Banca Mondială (BM) grupează ţările lumii pe baza VNB pe locuitor, în fiecare an, în patru grupe: ţări cu venituri ridicate (peste 12.476 USD pe locuitor), ţări cu venituri peste medie (între 4.036 şi 12.0475 USD pe locuitor), ţări cu venituri medii (între 1.026 şi 4.035 USD pe locuitor) şi ţări cu venituri reduse (sub 1.025 USD/locuitor) (Banca Mondială, 2017)[4].

În comparaţiile internaţionale, dar şi în analizele pe care companiile le fac atunci când îşi proiectează dezvoltarea afacerilor, extinderea sau restrângerea activităţii pe o piaţă sau alta, sunt avute în vedere mai multe categorii de indicatori (indicatorii de potenţial absolut, relativ, potenţialul natural, economic). De exemplu, ţări foarte bogate în resurse naturale şi cu populaţie ridicată nu reuşesc să valorifice acest potenţial corespunzător. Un exemplu în acest sens este Nigeria. În ciuda unor rezerve uriaşe de resurse naturale, a unei populaţii importante, Nigeria rămâne una dintre ţările sărace ale lumii. De cealaltă parte, ţări sărace în resurse şi cu o populaţie nu foarte numeroasă au performanţe mult mai bune şi sunt mult mai atractive pentru companii (cum este cazul Israelului, de exemplu).

De asemenea, indicatorii absoluţi sunt mai puţin ilustrativi pentru comparaţiile internaţionale decât indicatorii relativi. O populaţie mare înseamnă, într-adevăr, o resursă importantă pentru potenţialul productiv sau pentru dimensionarea pieţei, dar şi o presiune importantă din perspectiva asigurării necesităţilor de bază. Un foarte bun exemplu este cel al comparaţiei dintre India şi Emiratele Arabe Unite (EAU). India este a şaptea putere economică a lumii, după dimensiunea PIB total (BM, 2016). Venitul pe locuitor al Indiei o plasează însă pe locul 144 în lume, alături de ţări ca Djibouti sau Kenya. Emiratele Arabe Unite sunt, din perspectiva PIB-ului total, pe locul 30, dar ca PIB pe locuitor sunt în top 10 ţări ale lumii.

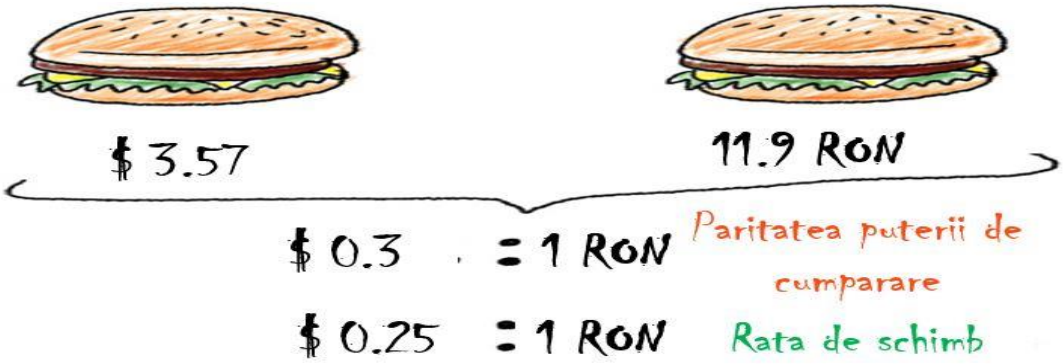
Pentru a face comparaţiile internaţionale mai concludente, se operează cu PIB real (în mărimi absolute şi relative). PIB real, respectiv VNB sau PIB ajustat cu paritatea puterii de cumpărare (PPC) sunt indicatori care încearcă să reducă, prin ajustare, diferenţele de preţuri existente între ţări. Care este valoarea a 1000 USD într-o economie ca a Chinei? Dar a SUA? Putem spune că cei 1000 USD permit achiziţionarea aceleiaşi cantităţi de bunuri şi servicii sau aceluiaşi standard al vieţii în cele două ţări? Care este, de fapt, valoarea „reală" a sumei de 1000 USD în diferite ţări ale lumii? Nevoia unui răspuns la astfel de întrebări a dus la crearea conceptului de PPC (engl. PPP – *Purchasing Power Parity*). PPC este, de fapt, o abordare economică ce permite compararea monedelor a două ţări prin intermediul mai multor metode statistice. O astfel de metodă este cea a unui coş de produse, pe baza căruia se poate stabili un curs de schimb care permite ca acel coş de produse să aibă aceeaşi valoare în cele două ţări. O altă metodă, creată de către *The Economist* în 1986, este metoda Big Mac. Big Mac Index merge pe ideea că, pe termen lung, ratele de schimb ar trebui să se îndrepte spre rata la care s-ar egaliza preţurile unui coş identic de bunuri şi servicii (în acest caz, un burger) în cele două ţări. De exemplu, preţul mediu al unui Big Mac în SUA, în anul 2017, a fost de 5,06 $, dar în România a fost de doar 2,975 $, conform cursului de schimb. Astfel, indicele Big Mac ne spune că cei 1000 de USD în România au o putere de cumpărare echivalentă cu cca 1660 USD în SUA. Altfel spus, cu 1000 USD în SUA poţi cumpăra aproape 200 de Big Mac, dar în România poţi cumpăra 333 de Big Mac.

[4] Romania avea, în 2016, un PIB (VNB) pe locuitor de 9.500 USD, ceea ce o clasifica în rândul ţărilor cu venituri peste medie (BM, 2017).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 1.2 **Indicele Big Mac şi paritatea puterii de cumpărare (PPC)**



Sursa: Prelucrat după http://www.mba-mondays-illustrated.com/2014/04/purchasing-power-parity/.

Cele mai multe dintre ierarhiile legate de venitul pe locuitor ale diferitelor ţări ale lumii au la bază ajustarea venitului nominal (PIB sau VNB pe locuitor) cu PPC. Din acest punct de vedere, de exemplu, România avea un PIB real pe locuitor estimat pentru 2016, conform datelor FMI (2015), de 22.347 USD, clasându-se pe locul 58 din 185 de ţări[5].

Care este semnificaţia pentru afacerile internaţionale a acestor diferenţe? Poate că cea mai ilustrativă explicaţie este oferită de diferenţele salariale dintre ţări. Un salariu de 1000 USD în Romania nu este, în realitate, un salariu egal cu un salariu de 1000 USD în SUA. De fapt, conform parităţii puterii de cumpărare, un salariu de 1000 USD în Romania valorează, în bunuri şi servicii, de peste 1,5 ori mai mult decât acel salariu în SUA[6].

Structura economiei reprezintă un alt element de caracterizare şi de evaluare a economiilor naţionale, foarte important pentru domeniul afacerilor internaţionale. Specializarea agenţilor economici în diferite domenii, performanţa acestora, nivelul lor de competitivitate se află în strânsă legătură cu structura economiei ţării în care aceştia activează. Principalele sectoare ale unei economii sunt sectoarele primar, secundar şi terţiar, conform teoriei dezvoltate de către Allen Fischer, Colin Clark şi Jean Fourastié. Adepţii acestei viziuni consideră că evoluţia unei economii implică mutarea accentului de la sectorul primar către sectorul secundar şi apoi către cel terţiar, ceea ce corespunde cu o evoluţie pozitivă a nivelului de trai al cetăţenilor săi. Tradiţional, structura unei economii se apreciază prin contribuţia la PIB (şi a nivelului de ocupare a forţei de muncă) a celor trei sectoare.

Sectorul primar cuprinde agricultura, industriile extractive, în general industriile care valorifică potenţialul natural al ţării. O economie care se bazează în principal pe industrii din sectorul primar este adesea apreciată ca fiind o economie de subzistenţă. Aceasta poate fi însă şi rezultatul unei dotări abundente cu factori de producţie primari (resurse). Pentru unele dintre ţările foarte bogate în resurse naturale, sectorul primar produce suficient pentru a aduce bunăstare. Este cazul unor ţări ca Emiratele Arabe Unite, Kuwait, ce au o populaţie redusă, iar veniturile oferite de sectorul primar (petrolul, de exemplu) sunt suficiente pentru a satisface nevoile de bază ale cetăţenilor lor. În cazul altor ţări, la fel de bogate în resurse naturale (de exemplu, Nigeria), dimensiunea populaţiei exercită o presiune prea mare

[5] În această clasificare, pe primul loc se situa Quatar cu 127.660 USD (PPC) pe locuitor, iar pe ultimul loc Republica Centrafricană cu 628 USD (PPC) pe locuitor (FMI, 2017).
[6] Aceste estimări sunt generale şi cu scop ilustrativ. Ele nu ţin cont de o serie întreagă de alte influenţe, cum ar fi disparităţile regionale la nivelul unei ţări sau alte aspecte.

CEEOL copyright 2026

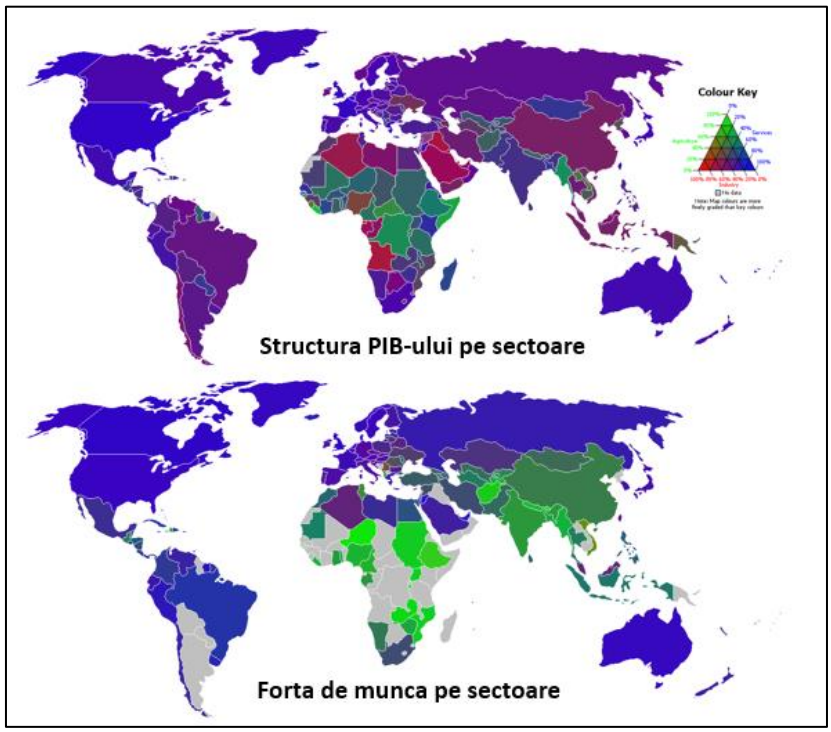
CEEOL copyright 2026

asupra veniturilor care provin aproape exclusiv din resurse naturale (petrol), iar performanţele Nigeriei în materie de bunăstare a populaţiei sale, nu se compară cu cele ale ţărilor menţionate anterior.

Sectorul secundar este adesea asociat cu industria prelucrătoare, cea care transformă bogăţiile naturale în bunuri de capital şi în bunuri de larg consum. Dezvoltarea sectorului secundar este asociată diversificării economiei, implică o creştere a productivităţii muncii, a extinderii mecanizării şi automatizării proceselor de producţie. Tradiţional, dezvoltarea şi, mai ales, avântul sectorului secundar sunt specifice ţărilor în dezvoltare, cu potenţial uman şi bogăţii naturale ridicate, care îşi dezvoltă numeroase industrii în domenii cum sunt construcţiile de maşini, echipamente electrice, bunuri de larg consum etc. Dezideratul oricărei economii este ca dezvoltarea sectorului secundar să fie nu doar cantitativă, cât mai ales calitativă, care se traduce prin dezvoltarea de ramuri care încorporează tehnologie avansată, inovaţie, care realizează produse complexe.

În fine, *sectorul terţiar* deţine cea mai mare pondere în crearea PIB pentru cele mai multe dintre economiile lumii. În cazul ţărilor dezvoltate, dar şi a multora dintre economiile emergente, sectorul terţiar deţine peste 50% din PIB. Sectorul terţiar mai este considerat ca fiind sectorul serviciilor, respectiv sectorul care asigură servicii pentru populaţie, pentru agenţii economici sau pentru stat. Sectorul terţiar include comerţul cu amănuntul şi cu ridicata, transport, distribuţie, cultură, sănătate, turism, activităţi financiar-bancare, activităţi religioase, învăţământ etc.

***Figura 1.3* Structura produsului intern brut (PIB) după sectoare şi populaţia ocupată (%)**



Notă: Pentru imaginea de sus, predominarea unui anumit sector de activitate este dată de intensitatea culorii aferente, iar semnificaţia culorilor este următoarea: verde – agricultură, roşu – industrie şi albastru – servicii.
Sursa: Tradus după https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/3/3d/Gdp-and-labour-force-by-sector.png.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 1.2 Statele şi afacerile internaţionale

Există numeroase modalităţi de analiză a economiilor statelor lumii, care să permită nu doar caracterizarea acestora, ci şi compararea lor. Pe baza unora dintre aceşti indicatori, companiile îşi fundamentează politici de dezvoltare, îşi previzionează investiţiile şi îşi direcţionează strategiile de internaţionalizare. La rândul lor, statele îşi orientează politicile economice pentru a performa cât mai bine în aceste analize şi folosesc aceşti indicatori în promovarea internaţională şi în atragerea de investitori. Astfel de indicatori complecşi sunt cei prezentaţi în raportul Băncii Mondiale, "Doing Business" (BM, 2017), în care sunt comparate 190 de ţări în privinţa reglementărilor afacerilor şi a protecţiei drepturilor de proprietate. Indicatorii vizează 11 domenii care determină starea mediului de afaceri şi uşurinţa de a face afaceri într-o ţară: iniţierea unei afaceri, autorizaţiile de construcţie, accesul la electricitate, cadastru, obţinerea de credite, protecţia investitorilor minoritari, plata taxelor, comerţul transfrontalier, executarea contractelor şi soluţionarea insolvenţei, precum şi reglementările pieţei muncii. Scorul obţinut de România plasează ţara noastră pe locul 36 din 190 de ţări în ceea ce priveşte uşurinţa de a face afaceri.

Un alt indicator important pentru afacerile internaţionale este indicele percepţiei corupţiei. Corupţia este considerată a fi o barieră majoră în edificarea unei societăţi sănătoase atât din punct de vedere politic, cât şi economic sau moral. Transparency International, o organizaţie internaţională neguvernamentală, măsoară anual nivelul corupţiei printr-un indice de percepţie în 176 de ţări. Indicele calculat poate lua valori între zero (cea mai coruptă ţară) şi 100 (cea mai puţin coruptă ţară). Pentru 2016, peste 2/3 dintre cele 176 de ţări s-au aflat sub nivelul mediu al corupţiei, ceea ce face din aceasta un fenomen endemic la nivel mondial. România are un indice al percepţiei corupţiei de 48, situându-se pe locul 57 din 176, comparativ cu cea mai puţin coruptă ţară (Elveţia, un indice de 86) şi cea mai coruptă ţară (Somalia, un indice de 10) (Transparency International, 2016).

Alt indicator care este luat în calculul deciziilor de afaceri este cel al indicelui de competitivitate. Cât de competitivă este o economie? De ce este important ca o economie să fie competitivă? Forumul Economic Mondial (World Economic Forum – WEF), o altă organizaţie internaţională neguvernamentală, calculează un indice al competitivităţii globale pentru 138 de ţări. În 2016-2017, România se situa pe locul 62, înaintea unor ţări ca Slovacia (65) sau Ungaria (69), dar în urma Bulgariei (50) sau a Republicii Cehe (31). Indicele competitivităţii globale este un indicator complex, ce combină 114 indicatori ce vizează productivitatea şi prosperitatea pe termen lung. Indicatorii sunt grupaţi pe 12 piloni: instituţii, infrastructură, macroeconomie, mediu, sănătate şi învăţământ primar, educaţie superioară şi formare, eficienţa pieţei bunurilor, eficienţa pieţei muncii, dezvoltarea pieţei financiare, capacitatea tehnologică, dimensiunea pieţei, gradul de sofisticare al afacerilor şi inovare (WEF, 2017).

1.2 Întreprinderile multinaţionale / societăţile transnaţionale (STN)

Întreprinderile multinaţionale (corporaţiile/companiile/societăţile transnaţionale[7]) (STN) reprezintă un alt actor important al economiei mondiale. Termenul este supus unei dezbateri continue. Adesea se folosesc ca sinonime termenii „întreprindere multinaţională", „companie multinaţională", „corporaţie transnaţională" sau „întreprindere globală", deşi există numeroşi autori care diferenţiază aceşti termeni, arătând că există deosebiri între o companie internaţională, una multinaţională şi una globală din punct de vedere al modului de orientare către piaţa externă, al managementului, al opticii de marketing, al strategiei de utilizare a

[7] Sumantra Goshal şi Chris Barlett au fost cei care au folosit pentru prima dată termenul de „corporaţie transnaţională", desemnând ultimul nivel de dezvoltare (într-un stadiu de cinci niveluri) al unei companii (corporaţie internă, corporaţie internaţională, corporaţie multinaţională, corporaţie globală şi corporaţie transnaţională) (Keegan & Green, 2008, p. xxiv). UNCTAD operează acum cu termenul de „întreprindere multinaţională" (engl. *Multinational Enterprise* – MNE) (UNCTAD, 2017).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

resurselor financiare şi umane (Keegan şi Green, 2008). Chiar şi termenul „întreprindere”/„companie”/„corporaţie”/„organizaţie”/ „societate” suscită dezbateri aprinse. În acest capitol, care priveşte aceşti actori economici mai degrabă din perspectiva implicaţiilor lor în economia mondială, termenii vor fi folosiţi ca sinonime, la fel ca şi cei (companie) „multinaţională”/„transnaţională”/„globală”. Pentru cursivitate, pe parcursul acestui capitol, pentru acest actor al economiei mondiale, se va folosi acronimul de STN, similar celui folosit de către ONU.

Una dintre cele mai cunoscute definiţii date STN este cea a lui John Dunning, care o defineşte drept „o firmă care se angajează în investiţii străine directe şi care deţine şi controlează activităţi creatoare de valoare în mai mult de o ţară” (Munteanu şi Horobeţ, 2003, p. 99). În viziunea UNCTAD (2017), o întreprindere multinaţională este acea companie care îşi desfăşoară activitatea dincolo de graniţele unei ţări considerate ţara de origine, prin intermediul unor filiale, controlate într-o măsură mai mare sau mai mică de către „compania-mamă”. Astfel, o STN poate fi considerată o reţea, formată dintr-o firmă-mamă şi filialele sale, organizată pe baza unor raporturi de subordonare şi/sau colaborare/cooperare (de tip etnocentric, regiocentric, policentric sau geocentric[8]). O orientare *etnocentrică* pune în centrul activităţii sale ţara de origine, STN alegând cu predilecţie acele pieţe care sunt similare ţării de origine. De cealaltă parte, *policentrismul* pune accentul pe valorificarea unicităţii fiecărei pieţe, încercând adaptarea la condiţiile locale. *Regiocentrismul* conştientizează similarităţile şi diferenţele dintre pieţe; o STN cu orientare regiocentrică se poate concentra pe o anumită regiune, dezvoltând operaţiuni specifice zonei respective (de exemplu, STN care se concentrează pe regiunea Americii de Nord ca Walmart, cel mai mare lanţ de magazine cu amănuntul din lume). Abordarea *geocentrică* defineşte companiile care sunt cu adevărat jucători globali, care văd lumea ca o piaţă unică, indiferent de similarităţile şi diferenţele dintre ţări, şi care au capacitatea de a „gândi global şi a acţiona local”, cu alte cuvinte au forţa de a crea o strategie globală, capabilă să răspundă nevoilor şi cerinţelor locale.

Ce înseamnă STN pentru economia mondială? Cei mai mari investitori sunt companiile transnaţionale (multinaţionale), acestea mobilizează resurse importante şi facilitează mişcarea capitalurilor, a tehnologiei, a cunoştinţelor dintr-o parte în alta a globului, dintr-un domeniu în altul. Aceste companii – care acţionează ca agenţi economici transnaţionali – sunt considerate răspunzătoare pentru fenomenul globalizării. Cele aproape 80.000 de STN, ce operează prin intermediul a cca 800.000 de filiale, angajează în jur de 80 milioane de oameni în afara ţărilor lor de origine, controlează lanţul de aprovizionare pentru 50% din comerţul mondial şi deţin 30% din valoarea globală a acţiunilor (*The Economist*, 2017; Edwards et al., 2013). Şi în plan social companiile multinaţionale au un efect deloc de neglijat. Activitatea acestora implică nu doar cunoştinţe, tehnici de management sau procese tehnologice, ci şi modificare de mentalităţi, produse care afectează comportamentul social şi valorile culturale ale oamenilor. Nimeni nu a impus limba engleză la nivel de „lingua franca” mai mult decât tehnologia, care s-a răspândit, odată cu produsele, pe tot globul! Şi în plan politic „multinaţionalele” sunt ţinta unor analize deosebit de complexe. De la rolul pe care acestea îl au în orientarea unor anumite tipuri de politici economice într-o ţară sau alta până la implicarea în lovituri de stat sau în negocierea unor tratate internaţionale, toate demonstrează cât de importanţi sunt aceşti actori ai economiei mondiale.

Importanţa corporaţiilor transnaţionale în economia mondială este determinată de foarte mulţi factori: economici, sociali, politici. Din punctul de vedere al afacerilor internaţionale şi din perspectiva apartenenţei acestor actori la sistemul economiei mondiale, cele mai importante

[8] Modelul de orientare strategică a companiilor multinaţionale de tip etnocentric, policentric, regiocentric şi geocentric (modelul EPRG) a fost fundamentat de către unul dintre cei mai influenţi autori în domeniul studiului companiilor multinaţionale, Howard Perlmutter. Acesta poate constitui şi un model de dezvoltare al unei companii multinaţionale, de la etnocentrism şi policentrism către regiocentrism şi geocentrism (Nowak, 2008).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

aspecte sunt cele legate de motivaţiile care determină firmele să investească în afara ţărilor lor de origine, consecinţele acestor decizii şi relaţiile care se nasc între companiile multinaţionale şi ceilalţi actori, mai ales relaţiile dintre state şi societăţile transnaţionale.

Numeroase teorii care privesc internaţionalizarea firmei, investiţiile străine şi chiar comerţul internaţional[9] au încercat să explice de ce aceste companii se orientează către piaţa externă, cum realizează acest lucru, ce comportament are o firmă care se internaţionalizează, ce implică internaţionalizarea din punct de vedere organizaţional, al preţurilor etc.

Motivaţiile internaţionalizării firmelor sunt multiple şi sunt determinate de o serie de oportunităţi oferite de către mediul internaţional: piaţă, costuri, atitudinea guvernelor, concurenţa globală (Morschett et al. 2015, p. 30).

Existenţa unor nevoi similare ale consumatorilor din ţări diferite, convergenţa stilurilor de viaţă sunt doar câteva exemple de oportunităţi pe care ***piaţa*** internaţională le oferă şi de care companiile beneficiază oferind produse standardizate, de exemplu, sau utilizând canale de distribuţie globale. Un exemplu este Amazon, una dintre cele mai mari companii din lume în vânzare prin internet sau McDonald's, care are o formulă de afacere ce este „exportată" în toată lumea. O categorie aparte o reprezintă companiile din domeniul exploatării resurselor naturale, pentru care internaţionalizarea poate deveni o obligaţie, mai ales în cazul în care ţara de origine are resurse limitate. Toate marile companii din domeniul exploatării petrolului, de exemplu, sunt mari societăţi transnaţionale, fiind prezente acolo unde există petrol (Exxon, Royal Dutch Shell sau OMV).

Din perspectiva ***costurilor***, internaţionalizarea poate oferi avantajul economiilor de scară, ca urmare a faptului că se produce în cantităţi mai mari, pentru o piaţă mai mare. Deloc de neglijat sunt şi motivaţiile legate de costurile resurselor, care determină multe companii din anumite industrii să se orienteze către ţări cu costuri reduse (cum este cazul multor companii din industria textilă care s-au extins în ţări unde costul forţei de muncă este mai mic).

Facilităţile oferite de către diferite ***guverne***, din dorinţa de a atrage investiţii, reprezintă o altă categorie de motivaţii care stă la baza internaţionalizării. În unele ţări, pentru marii investitori din anumite industrii, se oferă facilităţi fiscale ca: reduceri de taxe, legislaţie favorabilă etc. În alte situaţii, statul participă la realizarea infrastructurii în zona în care firma străină decide să îşi dezvolte afacerile. În România, de exemplu, statul român a investit circa 33 de milioane de euro pentru introducerea utilităţilor pe terenul de 159 de hectare al parcului industrial de la Cluj, pentru a facilita venirea companiei Nokia (wall-street.ro, 2011).

În ceea ce priveşte ***concurenţa globală***, internaţionalizarea companiilor poate constitui o opţiune strategică. Prezenţa pe anumite pieţe poate fi determinată de faptul că alţi competitori sunt prezenţi acolo. Un exemplu îl poate oferi piaţa din România. Prezenţa marilor lanţuri de magazine franţuzeşti şi succesul acestora au determinat şi alte lanţuri de magazine din alte ţări să pătrundă pe piaţa noastră.

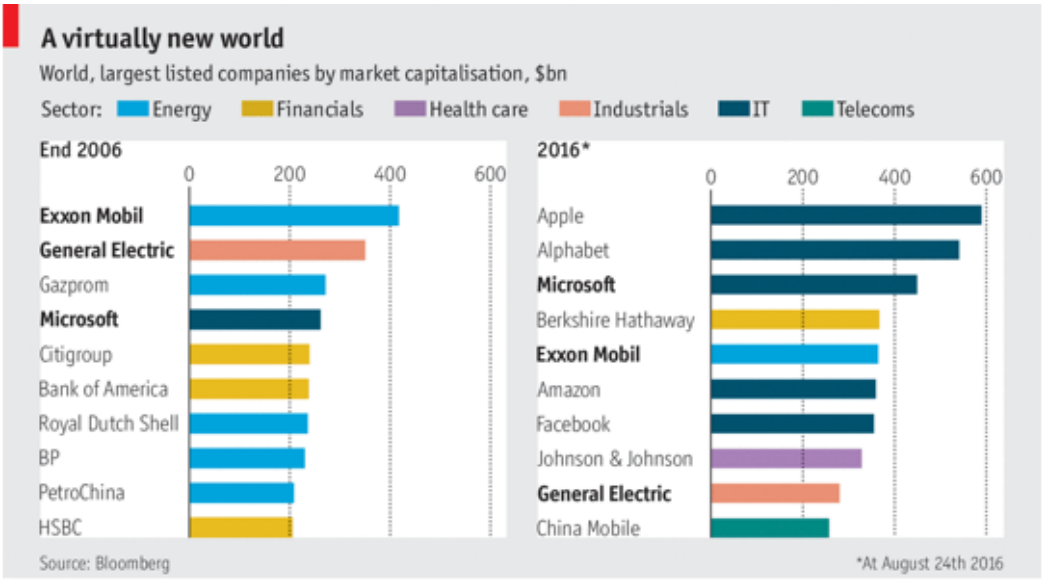
Un alt aspect important pentru economia mondială este dat de faptul că STN, poate mai mult decât oricare dintre actori, defineşte viitorul de afaceri. În figura 1.4. este prezentat, foarte sugestiv, modul în care centrul de greutate al industriilor se mută către ramuri şi companii care se bazează pe inovaţie, tehnologie.

[9] O imagine de ansamblu a acestor teorii poate fi citită în Morgan, R. E., şi Katsikeas, C. S. (1997). 'Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique", *Management Decision*, Vol. 35, No. 1, pp. 68-78.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

***Figura 1.4* Cele mai mari 10 companii din lume, 2006 comparativ cu 2016**



Sursa: Bloomberg, după *The Economist*, 2016.

1.2.1 Relaţiile societăţilor transnaţionale cu statele lumii

Compararea STN cu statele naţionale constituie una dintre cele mai aprige dezbateri din zona economiei mondiale. Din perspectiva afacerilor internaţionale, nu doar cauzele care determină internaţionalizarea suscită interes major, ci mai ales consecinţele activităţii STN asupra statelor naţionale şi economiilor acestora. Analizele pendulează între două atitudini: cea a consecinţelor pozitive şi cea a consecinţelor negative. Acestea pot fi, mai departe, analizate pe ţările de origine şi pe ţările gazdă. În principal, consecinţele asupra ţărilor gazdă se bucură de cea mai mare atenţie din partea specialiştilor.

Relaţiile STN cu ţările de origine. Cele mai mari şi mai multe STN provin din ţările Triadei: SUA, Japonia şi Europa. Dintre primele 100 de companii transnaţionale, care acţionează prin intermediul a peste 500 de filiale în peste 50 de ţări (WIR, 2016), doar 10 provin din afara Triadei.

Performanţele acestor economii, infrastructura modernă, avansul tehnologic şi spiritul antreprenorial, susţinut de o economie de piaţă şi o democraţie ce au permis dezvoltarea şi punerea în practică a ideilor inovatoare au făcut din aceste ţări mediul cel mai prielnic pentru apariţia şi dezvoltarea fără precedent a fenomenului corporatist.

Relaţiile cu ţările de origine sunt, în cea mai mare parte, relaţii pozitive, de parteneriat. Prin extinderea dincolo de graniţele propriei ţări, marile firme duc cu ele valorile culturale, obiceiurile de consum ale ţării de origine. McDonald's, Coca Cola sau Levi's reprezintă, în ultimă instanţă, America şi visul american într-o altă manieră. Universalizarea limbii engleze se datorează într-o foarte mare măsură corporaţiilor americane şi britanice, care au „cerut" consumatorilor să înveţe limba produselor pe care le consumau sau pe care doreau să le consume, mai ales în cazul în care se dorea accesul la „ultima versiune" a produsului. Beneficiile ţărilor de origine nu se rezumă la exportul de imagine pe care îl fac STN. Acestea investesc sume foarte mari în componenta de cercetare-dezvoltare, care rămâne cel mai adesea cantonată în ţările de origine. Astfel, conform datelor UNESCO (2015), sectorul privat din ţările G20[10] investeşte dublu în cercetare-dezvoltare,

[10] Un grup de miniştri de finanţe şi guvernatori ai băncilor centrale din 20 de economii dezvoltate şi mari economii emergente: Argentina, Australia, Brazilia, Canada, China, Uniunea Europeană, Franţa,

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

comparativ cu fondurile guvernamentale (în medie, contribuţia privată la sectorul cercetare-dezvoltare este de cca 1,3% din PIB, iar cea publică în jur de doar 0,6% din PIB).

Există însă situaţii când relaţiile nu mai sunt atât de cordiale. Multe dintre firme renunţă în a-şi concentra atenţia asupra deschiderii de noi unităţi de producţie în ţara de origine, în favoarea celor din ţările gazdă, mai ales dacă acestea din urmă oferă avantaje importante din perspectiva costului forţei de muncă, al impozitelor sau al preţurilor la materiile prime. Acest lucru înseamnă creare de locuri de muncă în afara ţărilor de origine şi, implicit, o presiune sporită asupra guvernelor, ca urmare a şomajului. În perioadele de recesiune, multe dintre marile companii recurg chiar la reduceri de personal în ţările de origine, dat fiind faptul că aici sunt plătite şi cele mai mari salarii. O astfel de situaţie este una potenţial conflictuală, statele de origine anunţând măsuri care să limiteze exportul de capital, dacă acesta se dovedeşte a avea consecinţe negative pe piaţa muncii sau a încasărilor bugetare naţionale. Un exemplu recent este cel al preşedintelui american Donald Trump, care a subliniat că un punct important al administraţiei sale va fi să se creeze locuri de muncă în America, pentru americani.

Un alt aspect delicat în relaţiile dintre ţările de origine şi STN îl reprezintă opţiunea politică a statelor de origine în anumite probleme internaţionale, opţiune politică ce poate contraveni intereselor economice ale firmelor care au activitate internaţională. De exemplu, embargoul pe care SUA l-a impus Cubei până de curând a exclus multe oportunităţi de afaceri pe care companiile americane le-ar fi putut exploata în Cuba.

Relaţiile STN cu ţările gazdă. Efectele pozitive ale activităţii STN în ţările gazdă, ţările străine în care ele îşi desfăşoară activitatea, sunt numeroase: creşterea numărului locurilor de muncă, creşterea volumului exporturilor, diversificarea producţiei, înnoirea industrială în ţara gazdă prin modernizarea producţiei, transfer de tehnologie, crearea de noi ramuri industriale, creşterea veniturilor ca urmare a salariilor plătite angajaţilor, dar şi a creşterii veniturilor încasate de către stat din impozite, noi practici de management, instruirea personalului şi ridicarea nivelului de calificare a forţei de muncă, reducerea costurilor, introducerea produselor noi, creşterea calităţii şi perfecţionarea tehnicilor de vânzare, efectul de antrenare asupra întregii economii ca urmare a dezvoltării şi celorlalte ramuri din economie implicate în producerea bunului respectiv etc. Aceste efecte sunt demonstrate, de altfel, de politicile de susţinere şi atragere a investiţiilor străine directe promovate de către toate statele. Există o adevărată concurenţă între state în ceea ce priveşte atragerea de investitori, de STN. Nu doar politicile active de atragere a investiţiilor sunt cele care contează (ca facilităţi fiscale), cât, mai ales, predictibilitatea şi stabilitatea cadrului economic şi legal, infrastructura financiară şi de transport din ţara respectivă. Altfel, cum putem explica de ce investitorii s-au orientat cu predilecţie către ţările avansate (WIR, 2016), şi nu către ţările foarte sărace, unde preţul forţei de muncă este foarte redus, dar nu există forţa de muncă la nivelul de calificare cerut, unde infrastructura este foarte precară, unde corupţia, instabilitatea politică şi socială sunt ameninţări constante?

Dincolo de aceste aspecte pozitive ale activităţii STN în economiile ţărilor gazdă, literatura de specialitate vorbeşte şi de o serie de influenţe negative (O'Brian şi Williams, 2004). Efectele negative sunt legate de corelarea investiţiilor acestor firme cu nevoile pieţei ţării gazdă, de practica preţurilor de transfer[11], care diminuează încasările din impozite pentru ţara gazdă, promovarea unei specializări a muncii care nu întotdeauna susţine avantajul competitiv al ţării gazdă sau înrăutăţirea balanţei de plăţi, prin promovarea importurilor şi utilizarea mai redusă a produselor

Germania, India, Indonezia, Italia, Japonia, Mexic, Rusia, Arabia Saudită, Africa de Sud, Coreea de Sud, Turcia, Marea Britanie, Statele Unite ale Americii (https://ro.wikipedia.org/wiki/G20).

[11] Preţul de transfer este o practică prin care sunt tranzacţionate, în interiorul unei STN, anumite produse, astfel încât să se plătească taxe cât mai mici. În forma cea mai simplă, produsele sunt supraevaluate în ţările unde taxele sunt mici şi subevaluate în ţările unde taxele sunt mari, astfel încât firma să plătească per total cât mai puţin sub formă de taxe şi impozite către statele în care îşi desfăşoară activitatea.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

realizate pe piaţa internă. De asemenea, printre criticile aduse STN se mai numără concurenţa inegală pe care o impun pe piaţa străină şi, în felul acesta, unele companii locale sunt împinse către faliment, dependenţa economiilor ţărilor gazdă de activitatea STN, precum şi interferenţa în politica internă fie prin practici de corupţie la nivel înalt, fie prin promovarea unor valori care sunt considerate a fi în contradicţie cu valorile tradiţionale ale ţării respective.

CASETA 1.3 Google Corporation. Interdependenţe dintre state şi companii

Una dintre cele mai importante companii din domeniul IT este Google Corporation, o companie americană multinaţională care, iniţial, administra motorul de căutare cu acelaşi nume. A fost fondată în 1998 de către doi doctoranzi de la Universitatea Stanford, Larry Page şi Sergey Brin. Google s-a extins cu mult dincolo de activitatea sa iniţială, oferind astăzi peste 50 de servicii şi produse de Internet, de la crearea de e-mail şi documente la software pentru telefoane mobile şi computere. Este aproape de neimaginat o zonă a vieţii moderne pe care Google nu a atins-o.

Google nu este doar una dintre cele mai performante companii, ci şi prima dintre companiile în care merită să lucrezi, conform ierarhiilor realizate de către revista *Fortune* în 2017. Gigantul de 75 de miliarde de dolari este renumit pentru oferirea unui loc de muncă „sigur şi inclusiv", pentru avantajele luxoase oferite angajaţilor, preocupat să nu discrimineze şi să asigure şanse egale tuturor angajaţilor: concedii parentale, pentru a reduce rata renunţării la slujbă a mamelor, sprijin pentru lucrătorii transsexuali, ateliere de dezbatere menite a ajuta la depăşirea părtinirii inconştiente (set de atitudini şi credinţe pe care le dezvoltăm în mod inconştient despre grupuri sau minorităţi, ca urmare a expunerii noastre îndelungate la anumite prejudecăţi) şi a promovării unei adevărate conştiinţe incluzive şi nediscriminatorii.

Cu toate acestea, pentru a păstra o piaţă uriaşă, Google a devenit complicele guvernului chinez în blocarea accesului la anumite website-uri. Pentru a respecta legile cenzurii chineze, compania a fost de acord să elimine rezultatele căutării pentru oricare website dezaprobat de guvernul chinez, incluzând website-uri care promovează Falun Gong, o mişcare spirituală interzisă de guvern, site-uri care promovează libertatea de exprimare în China sau orice menţiune despre masacrul din Piaţa Tienanmen din 1989.

Decizia Google de a colabora cu guvernul chinez nu a fost bine primită în SUA. Directorii companiei au fost chemaţi la audieri în Congres, acţiunile companiei au scăzut, iar protestatarii au pichetat sediul din Mountain View, California. Google nu a fost singura companie americană de înaltă tehnologie care a negociat cu China, dar aşteptările faţă de Google erau foarte mari, cu atât mai mult cu cât Google se declarase „o companie care este demnă de încredere şi interesată de binele public".

Sursa: Realizat de către autor după *Fortune* (2017), Grogan şi Brett (2014).

1.3 Organizaţiile internaţionale

Un alt actor important al sistemului economiei mondiale este reprezentat de organizaţiile internaţionale. Un capitol distinct este dedicat în acest volum organizaţiilor internaţionale (OI), de aceea, aici, se va pune accent doar pe o prezentare generală şi pe interdependenţele pe care acestea le generează în economie astăzi.

Organizaţiile internaţionale nu au o definiţie unanim acceptată în literatură, existând numeroase controverse în legătură cu ceea ce reprezintă. Cea mai simplă definiţie ce poate fi dată unei organizaţii internaţionale (OI) este aceea conform căreia OI reprezintă o grupare care are componenţă internaţională (din perspectiva membrilor) şi un scop care se regăseşte pe agenda internaţională a preocupărilor. Două mari categorii de organizaţii internaţionale pot fi identificate: organizaţiile internaţionale guvernamentale (OIG) şi organizaţiile internaţionale neguvernamentale (OING). OIG au ca membri ţări, state suverane. OING sunt reprezentanţi ai

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

asociaţiilor, grupurilor de persoane, indivizilor, sunt independente de guverne şi de OIG, dar pot colabora sau pot avea statut de observator pe lângă OIG sau guverne.

După cel de-al Doilea Război Mondial, numărul şi rolul OI a crescut semnificativ, mai ales sub influenţa doctrinei liberale (vezi tabelul 1.1. de la sfârşitul capitolului). OI, indiferente că sunt guvernamentale sau neguvernamentale, au un rol deosebit de important în definirea agendei internaţionale, în medierea diferitelor conflicte sau controverse politice, oferă spaţiul necesar derulării diferitelor negocieri, acţionează drept catalizatori pentru formarea de coaliţii sau iniţiative în diverse domenii. Se estimează că sunt peste 69.000 de OI în peste 300 de ţări, în toate domeniile de activitate, atât interguvernamentale, cât şi nonguvernamentale, de la organizaţii cu structură formală, la reţele informale, de la asociaţii profesionale, la organizaţii cu caracter recreaţional (UIA, 2016).

1.3.1 Organizaţiile internaţionale interguvernamentale (OIG)

În ceea ce priveşte OIG, membrii acestor organizaţii sunt statele însele, guvernele. OIG sunt înfiinţate prin tratate internaţionale sau alte tipuri de acorduri, care au rol de Cartă a acelei organizaţii. Organizaţia Naţiunilor Unite (ONU), Fondul Monetar internaţional (FMI), Organizaţia Mondială a Comerţului (OMC) sau Uniunea Europeană (UE) sunt doar câteva dintre cele mai cunoscute OIG.

O multitudine de factori au impulsionat proliferarea OIG: de la dorinţa de a păstra pacea şi securitatea, până la angajamentul statelor de a lupta împotriva sărăciei, de a promova educaţia, de a susţine drepturile omului sau de a proteja mediul înconjurător. Cu toate acestea, rolul şi activitatea OIG depind de statele membre. În general, scopul acestora este de a studia, de a colecta şi a procesa informaţii, de a elabora coduri, reglementări, orientări acceptate la nivel internaţional, de a oferi asistenţă tehnică în diverse domenii. Ca regulă generală, o OIG are o structură formală, compusă din organisme permanente (de regulă, secretariatul) şi organisme nepermanente[12]. Unele OIG sunt foarte complexe în organizare, altele au un caracter mai puţin formal. O OIG are, tot ca regulă generală, un reprezentant sau un grup de reprezentanţi la nivel internaţional, în relaţie cu statele şi cu alte organisme şi organizaţii, cu scop diplomatic. De exemplu, Secretarul General ONU este cel mai înalt ambasador al acestei instituţii la nivel internaţional. Din 2017, Federica Mogherini este Înalt Reprezentant al Uniunii Europene pentru Afaceri Externe şi Politică de Securitate (echivalentul unui ministru de externe) şi are rol de reprezentare a UE la nivel internaţional.

Un aspect important al interdependenţei dintre actorii economiei mondiale poate fi exemplificat prin relaţia dintre state, OIG şi companii mari sau mici, care se răsfrânge apoi, în ultimă instanţă, asupra noastră, a tuturor, în calitatea noastră de cetăţeni, angajaţi sau consumatori. Un exemplu ilustrativ în acest sens este Uniunea Europeană. În ceea ce priveşte învăţământul superior, sistemul Bologna, la care au aderat statele membre ale UE (şi altele) stabileşte, dincolo de durata standard a ciclului de licenţă, masterat şi doctorat la nivel de UE şi ceva mult mai important: recunoaşterea diplomelor la nivelul UE. Astfel, un cetăţean român poate studia la o universitate din UE, diploma îi este recunoscută în UE şi, pe baza acestei diplome, el poate deveni, de exemplu, angajat al unei companii multinaţionale, al unei organizaţii guvernamentale sau îşi poate iniţia propria sa afacere, în propria sa ţară sau într-o altă ţară membră UE. Esenţa OIG este dată de către statele care le compun şi care stabilesc regulile după care organizaţia va funcţiona pentru a-şi atinge scopurile pe care membrii le-au agreat. Determinarea statelor în a urmări scopul propus este cea care, în ultimă

[12] Detalii despre structura oranizatorică a câtorva dintre cele mai cunoscute OIG vor fi prezentate în capitolul special dedicat acestora.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

instanţă, va prevala, iar forţa unei organizaţii stă în capacitatea statelor de a nu abandona scopurile propuse, de a dovedi flexibilitate şi capacitate de adaptare la schimbările produse. Se consideră că OIG rigide sunt sortite pieirii sau îşi reduc semnificativ rolul şi influenţa. Chiar şi în cazul organizaţiilor emblematice ale lumii se vorbeşte despre incapacitatea lor de a răspunde provocărilor moderne. Cu toate acestea, statele nu par a da semne de a renunţa la participarea lor activă în cadrul OIG şi nici nu poartă discuţii serioase în a reduce rolul acestora în economia globală.

Relaţia din OIG şi STN este, adesea, indirectă. OIG şi statele interacţionează la nivel macroeconomic. În plus, OIG exprimă o altă ipostază a statelor. Ca atare, ceea ce statele decid în această postură de membri ai unei grupări afectează cetăţenii şi afacerile din ţările respective. Negocierile în cadrul OMC (Organizaţia Mondială a Comerţului), de exemplu, se reflectă în politicile comerciale ale fiecărei ţări membre, care, ulterior, afectează comerţul internaţional şi fiecare companie în parte, într-o măsură mai mare sau mai mică. Reglementările internaţionale în materie de dreptul de autor se fac resimţite până la nivel de individ.

Sunt şi situaţii în care OIG vizează în mod direct activitatea STN. Un exemplu în acest sens este cel al codului de conduită al companiilor transnaţionale. Încă de acum 40 de ani, guvernele au negociat în cadrul ONU un cod de conduită al corporaţiilor transnaţionale (*United Nations Code of Conduct on Transnational Corporations*), menit a stabili un cadru multilateral de definire, într-o manieră echilibrată, a drepturilor şi responsabilităţilor STN şi ale ţărilor gazdă în cadrul relaţiilor care se stabilesc între acestea.

CASETA 1.4 Fondul Monetar Internaţional. Succes sau eşec?

Una dintre OIG emblematice este Fondul Monetar Internaţional (FMI). Înfiinţat în 1944 la Bretton Woods, alături de Banca Internaţională pentru Reconstrucţie şi Dezvoltare (BIRD), FMI are ca principal scop cooperarea monetară între ţările membre, pentru a menţine un echilibru al balanţei de plăţi a fiecărei ţări şi, în acest fel, pentru a menţine sănătatea şi buna funcţionare a sistemului monetar internaţional.

În decursul existenţei sale, FMI s-a confruntat cu numeroase crize monetare şi financiare atât la nivelul ţărilor membre, cât şi la nivel global. Ca urmare, FMI şi-a câştigat şi susţinători, dar şi foarte mulţi contestatari.

Una dintre cele mai aprinse discuţii este legată de politicile pe care FMI le promovează în ţările membre cărora le acordă asistenţă (faimoasele condiţionalităţi care însoţesc finanţarea acordată de către FMI, în special în cazul aranjamentelor de tip stand by). Austeritatea, promovarea pieţei libere constituie piloni fundamentali în jurul cărora FMI îşi organizează asistenţa tehnică şi finanţarea în aceste ţări.

Unul dintre criticii cei mai cunoscuţi ai FMI este Joseph Stiglitz, laureat al Premiului Nobel pentru economie şi fost vicepreşedinte al organizaţiei surori, Banca Mondială. Stiglitz (2001) consideră că FMI a eşuat în a oferi o teorie coerentă a eşecului pieţei şi în a prezenta o motivaţie fundamentată pentru intervenţia sa pe piaţă. De asemenea, se reproşează faptul că Fondul nu este o organizaţie transparentă, în sensul că modelele pe care se bazează politicile sugerate debitorilor, ca şi impactul acestora, nu pot fi evaluate şi de către specialişti independenţi. Tot la capitolul reproşuri, se menţionează că misiunea FMI ar trebui să se restrângă la managementul crizelor şi că instituţia ar trebui să se bazeze pe argumente economice, nu pe argumente politice atunci când sunt propuse anumite măsuri.

De cealaltă parte, susţinătorii FMI vin şi vorbesc despre faptul că politicile fondului nu sunt suficient de particularizate pentru că crizele, în esenţa lor, au aceleaşi fundamente, şi anume probleme structurale ale economiei. Neadresându-te acestor probleme, nu ai cum să le rezolvi. Totodată, succesul politicilor susţinute de către FMI (faimoasele condiţionalităţi) depinde într-o foarte mare măsură de determinarea guvernelor de a le pune în practică, lucru care, adesea, nu se întâmplă. Atunci însă, când guvernele sunt determinate să se adreseze cauzelor reale ale crizelor şi nu eşuează în politici populiste sau în corupţie, politicile promovate de către FMI pot avea rezultate pozitive. Se remarcă, în acest sens, cazul Mauritius, în care politicile promovate de către Fond au fost susţinute de trei guverne succesive, iar rezultatul a fost o creştere a performanţei economiei micuţei insule.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

1.3.2 Organizaţiile internaţionale nonguvernamentale (OING)

OING constituie cea de-a doua mare categorie de organizaţii internaţionale. Ele nu reprezintă guverne, ci sunt, mai degrabă, o expresie a societăţii civile internaţionale (Anderson, 2000, p. 91). Rolul lor a devenit deosebit de important, fiind considerate un reprezentant legitim, la nivel internaţional, al oamenilor,
într-un mod în care nici guvernele şi nici organizaţiile interguvernamentale nu o pot face (Anderson, 2000, p. 111). OING sunt, astfel, o expresie a eşecului reprezentării opiniei publice de către formele tradiţionale de reprezentare.

Proliferarea OING este semnificativă. Din cele peste 69.000 de organizaţii internaţionale, peste 80% sunt OING (UIA, 2016). Numărul OING a explodat după anii 1960, această situaţie fiind explicată atât de factori ce ţin de partea cererii de OING, cât şi de partea ofertei de OING (Turner, 2010, p. 82). Decolonizarea, numeroasele conflicte (războiul din Vietnam, războiul din Afganistan etc.) şi problemele legate de drepturile omului şi ale minorităţilor, globalizarea şi înmulţirea problemelor globale[13], precum şi dezvoltarea tehnologică, care a uşurat operarea acestor organizaţii, sunt factori ai cererii de OING. De cealaltă parte, evoluţia sistemului educaţional şi creşterea numărului de persoane înalt educate, cu aspiraţii către elita intelectuală şi economică a lumii, au determinat sporirea numărului de OING[14].

[13] Într-un studiu realizat de către Edward A. L. Turner în 2010 (p. 83), cuvântul cel mai des întâlnit, utilizat în denumirile OING afiliate la ECOSOC (Consiliul Economic şi Social al ONU) şi înfiinţate după 1995, era „women", urmat de „development", „environment", „human rights" şi „health". Este, dacă vreţi, un indicator care exprimă starea acută a unor probleme existente la nivel internaţional.

[14] Teoria structurii demografice (Goldstone, 1991; Turchin şi Nefedov, 2009) explică faptul că supraoferta de elite determină şi creşterea ofertei de structuri-vehicul recunoscute de către societatea civilă, menite să întreţină statutul social înalt şi foarte înalt al acestei elite (Turner, 2010, p. 85). Astfel de structuri sunt şi OING. Nu întâmplător, cei mai bogaţi oameni ai planetei au înfiinţat OING finanţate din resursele companiilor lor de succes. „Gates Foundation" este cea mai mare organizaţie caritabilă a lumii, ale cărei obiective globale principale sunt acelea de a spori accesul la servicii de sănătate şi de a reduce sărăcia extremă. Activele acestei fundaţii depăşesc 40 de miliarde de dolari.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 1.5 OING. Pro şi contra

„Fenomenul neguvernamental" sau „forţa societăţii civile" reprezintă un element fundamental al sistemului economiei mondiale. Indiferent din ce perspectivă este analizată economia mondială (economică, politică, socială, culturală etc.), OING joacă un rol esenţial.

OING sunt un adevărat „câine de pază" a ceea ce fac statele, companiile şi OIG, un barometru al celor mai importante şi grave probleme cu care se confruntă lumea, o voce a celor fără putere, a celor ignoraţi, umiliţi, abandonaţi sau excluşi. Sunt, de asemenea, aliaţi ai statelor şi ai OIG în lupta împotriva multora dintre problemele grave cu care lumea se confruntă, dar şi o modalitate prin care multe companii dau înapoi societăţii (Fundaţia Gates). Exemple de „deconspirare" a unor practici sau comportamente ilegale sau imorale întreprinse de către state, companii sau organizaţii internaţionale, precum şi o multitudine de reglementări nu ar fi fost posibile fără implicarea asiduă a OING. Interzicerea minelor antipersonal şi înfiinţarea Curţii Penale Internaţionale sunt doar două exemple de implicarea activă a OING, încheiate cu tratate interguvernamentale. Nu pot fi ignorate numeroasele semnale de alarmă trase de către OING privind încălcările repetate ale drepturilor omului sau ale protecţiei mediului de către companii. Deja faimosul scandal Volkswagen a avut la origine o investigaţie a unei OING, ICCT (*International Council of Clean Transportation*), care a comandat un studiu unei universităţi, West Virginia, pentru testarea diferitelor tipuri de maşini dotate cu motoare Diesel, considerate mai puţin poluante. Ce a urmat a fost dezvăluirea unei practici de ocolire a standardelor de mediu, de însuşire a unor prime nemeritate de performanţă ecologică de către una dintre cele mai mari şi respectate companii din industria auto şi un efect de domino asupra multor alţi producători din domeniu.

Detractorii OING sunt atât publicul larg, „societatea civilă" a cărei expresie sunt, cât şi structurile societăţii (state, companii, mai ales multinaţionale, organizaţii internaţionale). Acuzele aduse OING se leagă de multe aspecte: sumele uriaşe de care acestea dispun şi lipsa de transparenţa cu care aceste fonduri sunt cheltuite, modul în care activitatea lor poate fi analizată, puterea foarte mare de care unele dintre OING dispun, complicitatea cu unele guverne sau cu unele companii multinaţionale, de la care primesc finanţare, salarii uriaşe plătite celor care lucrează în aceste OING, lipsa de combativitate în anumite chestiuni, considerate delicate şi care pot „supăra" donatorii generoşi, acţiuni agresive de strângere a fondurilor, discriminare la angajare (în special în ceea ce priveşte reprezentarea de gen a angajaţilor), elitismul exagerat, reprezentarea intereselor ţărilor dezvoltate (un cal troian al liberalismului şi al capitalismului în lume) contribuie la erodarea poziţiei statului etc. O sinteză a răscrucii de identitate la care au ajuns OING este sintetizată de către Ben Ramalingam de la Institutul de Studii de Dezvoltare. El preciza că multe dintre OING ar trebui să regândească modul în care folosesc puterea pe care o au. Cu banii şi accesul pe coridoarele din Westminster sau de la Organizaţia Mondială a Comerţului, OING nu şi-au mai asumat riscuri, ci au devenit împăciuitori, renunţând la schimbarea reală pe care şi-o propuseseră. Beris Gwynne, fostul director al World Vision International, a fost de acord: „Ne-am obişnuit să fim în cărţi, aşa ca am devenit din ce în ce mai puţin curajoşi".

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Tabelul 1.1 **Rolul principalilor actori ai economiei mondiale şi interdependenţele dintre aceştia din perspectiva câtorva dintre teoriile relaţiilor internaţionale**

Abordare teoretică / principalii actori ai economiei mondiale	**Întreprinderile multinaţionale / societăţi transnaţionale (STN)**	**Statul**	**Organizaţiile internaţionale (OI)**
Viziunea realistă (mercantilism, naţionalism economic, teoria hegemonică)	Ca actor nonstatal, STN nu au o importanţă prea mare. Rolul STN în dezvoltare este minim, pentru că dezvoltarea economică a ţărilor este un obiectiv strategic şi o responsabilitate a statelor.	Satele sunt cele care domină sistemul mondial. Ele sunt actori suverani şi autonomi. Statele sunt guvernate de protejarea propriilor interese (interesul naţional). Interesul naţional este mai presus de interesele de grup. El este definit în termeni de putere. Între state există o competiţie la nivel internaţional.	OI joacă un rol minor sau nu au nicio importanţă în păstrarea păcii şi securităţii internaţionale. OI nu sunt independente, ci doar expresia intereselor ţărilor puternice. Ele devin instrumente ale statelor puternice împotriva celor slabe. În situaţii conflictuale, când OI nu acţionează conform interesului ţărilor puternice, ele sunt ignorate sau marginalizate.
Liberalism	STN sunt motorul economiei. Rolul lor este pozitiv, promovează eficienţa. Opţiunea pentru internaţionalizare a STN este dată de raţiuni economice. Acţiunile STN sunt afectate de deciziile politice ale ţărilor-gazdă, drept urmare STN urmăresc: - să evite taxele impuse comerţului; - să reducă costurile de producţie şi de transport; - să valorifice facilităţile fiscale, diferenţele legislative în ceea ce priveşte reglementarea muncii, a protecţiei mediului, a sistemului de taxare etc. STN pot fi agenţi ai promovării păcii şi prosperităţii (o lume mai integrată este o lume mai puţin riscantă în a porni un război). Piaţa reglementează comportamentul STN.	Statul este suveran, dar nu este un actor autonom. El funcţionează într-o arena pluralistică, iar rolul său este să stabilească regulile jocului şi să garanteze securitatea, libertatea şi proprietatea. Nu există un interes naţional, ci mai multe interese, care se schimbă, se concurează şi se completează reciproc. Între state trebuie să existe colaborare şi cooperare la nivel internaţional pentru un câştig comun. Rolul statelor este de a menţine pacea şi stabilitatea la nivel global.	OI au un rol important în păstrarea păcii şi securităţii internaţionale şi în asigurarea bunăstării globale. OI sunt un actor important, alături de stat şi de STN. Unele probleme pot fi rezolvate doar de către OI. OI asigură cadrul necesar menţinerii păcii şi securităţii, al unei anumite ordini globale, dar şi de creare a uneia noi.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Abordare teoretică / principalii actori ai economiei mondiale	Întreprinderile multinaţionale / societăţi transnaţionale (STN)	Statul	Organizaţiile internaţionale (OI)
Marxim şi neomarxism (teoriile dependenţelor internaţionale)	STN sunt un instrument al dominaţiei şi exploatării capitaliste. STN sunt responsabile pentru dezvoltarea inegală pe glob. Activitatea STN generează un sistem centru-periferie, în care sunt exploatate ţările mai puţin dezvoltate, de la periferie, unde sunt localizate filialele lor.	Statul este un agent al promovării intereselor burgheziei şi un element al sistemului capitalist. Nu există un interes naţional sau o reală suveranitate a statelor.	OI reprezintă instrumente ale capitalismului, prin intermediul cărora se propagă agenda capitalistă. OI sunt extensii ale capitalismului care permit exploatarea statelor sărace de către cele capitaliste, bogate.

Sursa: Realizat de către autor după Mingst şi Arreguín-Toft (2010), capitolul 5, şi Hough (2010).

SUMAR

- Economia mondială este un sistem *interdependent şi interconectat*, ca o reţea în care diferiţi actori se dezvoltă şi operează împreună şi se influenţează, ca schimb reciproc de activităţi la nivel global, în care sunt angrenaţi agenţi economici, state şi organizaţii.
- Principalii actori ai sistemului economiei mondiale sunt statele, societăţile transnaţionale şi organizaţiile internaţionale.
- Între aceşti actori apar fluxuri comerciale (schimb de bunuri şi servicii la nivel internaţional), fluxuri de persoane (cetăţeni ai unor ţări care lucrează în alte ţări sau care îşi părăsesc propria ţară, din diverse motive, pentru a se stabili, pentru a trăi şi munci în alte ţări ale lumii) sau fluxuri monetar-financiare (relaţii care iau naştere între actorii economiei mondiale, prin utilizarea diferitelor monede şi instrumente financiare, prin intrări şi ieşiri de capital şi alte operaţiuni care implică transfer internaţional de resurse monetare şi financiare).
- Statele sunt principalul actor al economiei mondiale şi reprezintă suportul existenţei economiilor naţionale. Cu toate acestea, poziţia statelor este ameninţată de creşterea influenţei societăţilor transnaţionale şi a organizaţiilor internaţionale.
- Întreprinderile multinaţionale/societăţile transnaţionale (STN) sunt cei mai activi agenţi economici.
- Relaţiile STN cu statele sunt deosebit de complexe, iar efectele interacţiunii pot fi atât pozitive, cât şi negative.
- Organizaţiile internaţionale pot fi interguvernamentale sau nonguvernamentale. Organizaţiile internaţionale au un rol foarte important în definirea agendei internaţionale, în medierea diferitelor conflicte sau controverse politice, oferă spaţiul necesar derulării diferitelor negocieri, acţionează drept catalizatori pentru formarea de coaliţii sau iniţiative în diverse domenii.

TERMENI-CHEIE

State/ţări, potenţial natural, potenţial economic, paritatea puterii de cumpărare (PPC), structura economiei, întreprinderi multinaţionale/societăţi transnaţionale (STN), organizaţii internaţionale (OI), organizaţii internaţionale interguvernamentale (OIG), organizaţii internaţionale neguvernamentale (OING).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

1. Care sunt principalii actori ai economiei mondiale?
2. De ce este mai performantă o economie cu o structura orientată către sectorul terţiar comparativ cu o economie orientată către sectorul primar?
3. Care sunt principalele fluxuri care se nasc între actorii economiei mondiale?
4. Caracterizaţi o societate transnaţională.
5. Cum explicaţi diferenţele dintre organizaţiile internaţionale guvernamentale şi cele neguvernamentale?
6. Explicaţi care este rolul organizaţiilor internaţionale în economia mondială.

BIBLIOGRAFIE

Anderson, K. (2000). 'The Ottawa Convention banning landmines, the role of international non-governmental organizations and the idea of international civil society', *European Journal of International Law*, Vol. 11, Issue 1, pp. 91-120.

Bal, A. (coord) (2006). *Economie mondială*, Bucureşti: Editura ASE.

Bloomberg (2015). *Bloomberg Innovation Index 2015*. Disponibil la https://www.bloomberg.com/graphics/2015-innovative-countries/.

Dany, C. şi Schneiker, A. (2015). *Experts, advocates and activists*, 13/09/2015. Disponibil la https://www.dandc.eu/en/article/international-ngos-play-various-roles-global-politics-their-scope-influence-varies-do-their.

Deborah, D. (2016). 'Do international NGOs still have the right to exist?', *The Guardian*, 13 martie 2016, Disponibil la https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2016/mar/13/do-international-ngos-still-have-the-right-to-exist.

Edwards, T., Marginson, P. şi Ferner, A. (2013). 'Multinational Companies in Cross-National Context: Integration, Differentiation, and the Interactions between MNCs and Nation States: Introduction to a Special Issue of the ILRReview', *ILR Review*, Vol. 66, Issue 3, pp. 547-587.

Fortune (2017). *The 100 Best Companies to Work For*. Disponibil la http://fortune.com/best-companies/.

Grogan, C. şi Brett, J. (2014). *Google and the Government of China. A Case Study in Cross Cultural Negotiations*, Disponibil la http://www.academia.edu/23424318/Google_and_the_Government_of_China_A_Case_Study_in_Cross-Cultural_Negotiations.

Hough, P. (2010). *International Political Economy I: Theory & History*. Disponibil la https://eprints.mdx.ac.uk/9744/3/ChapterIPEFINAL.pdf.

Institutul Naţional pentru Statistică (2017). *PIB*. Disponibil la http://www.insse.ro/cms/files/statistici/comunicate/pib/pib_anual/Precizari%20metodologice.pdf.

Keegan, W.J. şi Green, M.S. (2008). *Global Marketing*, 5th Edn., Upper Saddle.

Mingst, K.A. & Arreguín-Toft, I.M. (2010). *Essentials of International Relations*, 5th Ed., W.W. Norton & Company.

Morschett, D., Schramm-Klein, H. şi Zentes, J. (2015). *Strategic International Management*, Springer.

Munteanu,C. şi Horobeţ, A. (2003). *Finanţe internaţionale*, Bucureşti: Editura All Beck.

Nieuwenhuis, P. (2015). *How Volkswagen got caught cheating emissions tests by a clean air NGO*. Disponibil la http://theconversation.com/how-volkswagen-got-caught-cheating-emissions-tests-by-a-clean-air-ngo-47951.

Nowak, J. (2008). 'The Tortuous Road to Geocentrism in MNC Management', *Master of Business Administration*, Vol. 16, Issue 5, pp. 59-71.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

O'Brian, R. şi Williams, M. (2004). *Global Political Economy*, Palgrave Macmillan.

OECD (2017). *Glossary*. Disponibil la https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1163.

Ritzer, G. şi Dean, P. (2014). *Globalization. A Basic Text*, Willey & Sons Ltd. Disponibil la https://books.google.ro/books?id=c86RBQAAQBAJ&pg=PA136&lpg=PA136&dq=critics+to+INGOs&source=bl&ots=xeIwvAMzU9&sig=Lsk7uaRBOTlMWdU2KTl4qAxaLU4&hl=ro&sa=X&ved=0ahUKEwjH9OfSjZ_VAhVECZoKHRuRDFsQ6AEINTAC#v=onepage&q=critics%20to%20INGOs&f=false.

Stiglitz, J. E. (2001). 'Failure of the fund: Rethinking the IMF response', *Harvard International Review*, Summer 2001, Vol. 23, Issue 2, pp. 14-18.

The Economist (2017). *The Big Mac Index*, 12 ianuarie 2017. Disponibil la http://www.economist.com/content/ big-mac-index.

Transparency International (2016). *Corruption perception index 2016*. Disponibil la https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016.

Turchin, P., & Nefedov, S.A. (2009). *Secular cycles*, Princeton University Press.

Turner, E.A.L. (2010). 'Why Has the Number of International Non-Governmental Organizations Exploded since 1960?', *Cliodynamics*, Vol. 1, Issue 1. Disponibil la http://escholarship.org/uc/item/97p470sx.

UIA (2016). *Year Book of International Organizations*. Disponibil la http://www.uia.org/yearbook.

Voicu, B (2004). „Capitalul uman. Componente, niveluri, structuri. România în context european", *Calitatea Vieţii*, Vol. XV, Nr. 1-2, pp. 137-157, Disponibil la http://www.revistacalitateavietii.ro/2004/CV-1-2-04/11.pdf.

Wall-Street.ro (2011). *10 întrebări-cheie. TOT ce trebuie să ştii despre închiderea fabricii Nokia*. Disponibil la http://www.wall-street.ro/top/IT-C-Tehnologie/110140/10-intrebari-cheie-TOT-ce-trebuie-sa-stii-despre-inchiderea-fabricii-Nokia/8/Cati-bani-a-investit-statul-roman-in-infrastructura-de-la-Jucu.html.

Wilson F (2014). *MBA Mondays illustrated*, 18 Aprilie 2014. Disponibil la http://www.mba-mondays-illustrated.com/2014/04/purchasing-power-parity/.

World Bank (2016). *Doing Business 2017. Equal opportunity for all*. Disponibil la http://www.doingbusiness. org/reports/global-reports/doing-business-2017.

World Economic Forum (2017). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. Disponibil la http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf.

Zaharia, R.M. (2004). *Economie mondială*, Bucureşti: Editura ASE.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitolul 2

Sisteme economice comparate

Autori:
Octavian-Dragomir JORA
Mihai-Vladimir TOPAN
Matei-Alexandru APĂVĂLOAEI

Structură:

- Introducere
- Perspective privitoare la sistemele economice - comparaţii, clasificări, cronologii. Problema dreptului de proprietate
- Piaţa liberă – definiţie, trăsături, teme economice şi noneconomice, termeni, ţări, autori
- Socialismul – definiţie, trăsături, teme economice şi noneconomice, termeni, ţări, autori
- Intervenţionismul – definiţie, trăsături, teme economice şi noneconomice, termeni, ţări, autori
- Concluzii. Înţelegere ştiinţifică şi alegere civică

Obiective:

- Evidenţierea atributelor esenţiale care definesc ideea de „aranjament instituţional” („sistem economic”), sub auspiciile căruia se desfăşoară activitatea economică dintr-o ţară / jurisdicţie, dând sens, astfel, şi comparaţiilor făcute între mediile politico-legale coexistente în lume
- Consolidarea unui aparat critic, analitic-evaluativ, util în afacerile internaţionale, în care se realizează calcule de optimizare a activităţii între diversele spaţii naţionale, ale căror instituţii şi politici au impact semnificativ asupra rezultatelor agenţilor economici internaţionali

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

MINICAZ

CASETA 2.1 Pionierii colonişti din America. Revelaţia şi revoluţia capitaliste

Ordinea capitalistă a dat vitalitate societăţii oriunde a fost adoptată, dar primele experienţe de tip capitalist de pe pământ american au făcut în epocă, la propriu, diferenţa dintre viaţă şi moarte. Istoricul Tom Bethell povesteşte, în lucrarea sa *The Noblest Triumph: Property and Prosperity Through the Ages*, despre un episod istoric bizar, purtând semnalmentele unui blestem, petrecut pe la început de secol al XVII-lea în colonia-pionier Jamestown din regiunea Virginia Tidewater, una deosebit de bogată în resurse de hrană, deopotrivă de origine animală şi vegetală, un veritabil corn al abundenţei în ceea ce se întrezărea a deveni apoi „tărâmul făgăduinţei". Din prima tranşă de nou-veniţi în regiune, 66 din 104 aveau să piară de foame şi de boli în mai puţin de şase luni de la stabilire. Destinul nu avea să fie mai blând nici cu următorul val de imigranţi, veniţi puţin în urma primilor. În nu mai mult de jumătate de an, aceştia aveau să se împuţineze de la 500 la 60 de suflete.
Ce se putuse întâmpla cu acei oameni care, deşi aleşi pe sprânceană de Virginia Company (entitatea care avea licenţa de exploatare a zonei) dintre cei mai destoinici şi mai pricepuţi candidaţi, îşi pierduseră în chip de neînţeles şi ambiţia, şi îndemânarea, pierind de malnutriţie şi maladii în mijlocul unei atare afluenţe de resurse naturale? Condamnarea lor îşi avea sursa într-un detaliu de organizare a activităţii: coloniştilor li se pusese la dispoziţie teren agricol fără a li se concede şi proprietatea asupra lui; ei trebuiau să muncească pentru companie în schimbul „permisului" de a se stabili în „Lumea nouă"; ei lucrau pământul în devălmăşie, iar roadele muncii lor erau strânse într-un fond comun, din care se credea că se vor acoperi lesne şi nevoile coloniei, şi profiturile companiei. Absenţa legăturii solide eforturi-rezultate, specifice doar proprietăţii private, avea să distrugă ca prin „magie neagră" etica muncii coloniştilor, transformând-o în competiţia perversă a lenei şi a chiulului.
Lucrurile aveau să ia însă o altă turnură prin numirea lui Sir Thomas Dale ca guvernator al regiunii. Acesta avea să identifice corect problema: sistemul de proprietate comună. Soluţia propusă: împroprietărirea coloniştilor. Astfel, fiecare individ a primit trei acri de pământ pe care să-i lucreze doar în interes privat, obligaţia faţă de comunitate constând în prestarea unei luni de muncă pe an (dar nu în perioadele de însămânţare sau recoltare), iar faţă de companie, în plata unei taxe în natură (cantitate fixă de porumb, produs tipic al zonei). Odată cu instituţionalizarea noului aranjament bazat pe proprietate privată (şi taxare relativ mică), un început de prosperitate avea să se facă simţit, fofilarea (*free riding*) a dispărut şi eforturile productive individuale, automotivate, s-au intensificat. Matthew Page Andrews remarca deja elemente din ceea cea avea să devină „trăsătura distinctivă a americanilor: talentul la tot felul de meşteşuguri şi geniul înnăscut pentru experimentare şi inovare".
Instaurarea „ordinii proprietăţii private" în colonie avea să ducă la (re)descoperirea realităţii arondate acesteia: piaţa liberă şi diviziunea muncii. Dacă înainte de reforma proprietăţii coloniştii îi implorau pe indienii băştinaşi să le vândă porumb (spre marea mirare a acestora faţă de inabilitatea imigranţilor de a cultiva un pământ atât de fertil), ulterior coloniştii au ajuns să vândă ei porumb indienilor, în schimbul altor bunuri trebuincioase. Dar eroarea iniţială a coloniei din Virginia s-a repetat şi în Plymouth, Massachusetts. Investitorii Mayflower aveau să „parieze" tot contra naturii umane, apreciind proprietatea comună drept optimă pentru a creşte productivitatea şi a obţine profit, coloniştii de acolo fiind prinşi într-o altă capcană a ruinei şi a disoluţiei. Istoria ideilor pare a avea nevoie şi de teste fizice dure pentru a se îndrepta. America primilor colonişti a trăit pe viu vechea dispută între „aroganţa" lui Platon, avocatul proprietăţii comune, şi contra-argumentele lui Aristotel.
Cheia succesului american a fost libertatea economică: rădăcina ei e proprietatea privată, iar fructificarea ei, spiritul întreprinzător. Un indiciu statistic: PIB-ul american era în 1775 mai mare de zece ori decât în 1690 şi de 100 de ori mai mare decât în 1630, iar nivelul de trai, printre cele mai ridicate din lume, şi-a păstrat peste epoci calitatea în „the land of the free and the home of the brave".

Sursa: DiLorenzo (2004).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Problematica *sistemelor economice comparate* este o preocupare legitimă într-un mediu economic globalizat, a cărui progresivă deschidere între *spațiile naționale* care îl compun este dublată de o persistentă diversitate a acestora, care trebuie explorată și exploatată, în cunoștință de cauză, de agenții economici cu activitate internațională. Analiza varietății de tratamente pe care le aplică statele lumii, pe teritoriile lor proprii, agenților economici, în termeni de *instituții* și *politici* publice – altfel spus, **aranjamentul instituțional** sau **sistemul economic** care îi guvernează –, reprezintă un aspect al interesului *pragmatic* al economistului din relații internaționale, care se cere supus în prealabil unor analize *principiale* menite să abiliteze comparațiile și deciziile efective. Dar în ultimă instanță, a înțelege coordonatele și consecințele sistemelor economice ține de cultura civică generală, înainte să fie miza unei profesii anume, fie derulată sau nu în mediu internațional.

Perspectiva propusă în cele ce urmează pornește de la câteva premise simple, cele mai importante ținând de *definirea* sistemelor economice, de *determinările* acestora și de *dezideratele* implicate: a) sistemele economice pot fi reprezentate, în esența lor, drept seturi de reguli care guvernează structura și comportamentul productiv-distributiv al constituenților acestora (agenții economici); b) sistemele economice nu sunt configurații fără alternativă („daturi" istorice), ci rezultatul unor opțiuni publice dinamice, care fac obiectul unor transformări sau tranziții, toate interogabile critic; c) sistemele economice sunt mixuri de liberă exprimare (piețe) și constrângeri impuse (statal), miza ultimă fiind identificarea combinației care servește, drept și eficient, ordinea socială prosperă. În cele ce urmează, vom face un excurs comparativ în *teoria* și *istoria* sistemelor economice, spre a înțelege esența acestora, dincolo de multitudinea de etichete terminologice și de bogata cazuistică.

2.1 Perspective privitoare la sistemele economice – comparații, clasificări, cronologii. Problema dreptului de proprietate

Analiza economică poate fi împărțită – un mod între multe altele – în două mari părți. Mai întâi, este vorba de analiza individului aflat în izolare sau, altfel spus, așa-numita „economie de tip Crusoe" (sau „modelul Crusoe"), care – în ciuda etichetării ironice – servește scopului cât se poate de legitim (dacă nu chiar indispensabil) de a evidenția cele mai elementare concepte economice care descriu existența umană în lume, de exemplu: *acțiune umană, mijloace, scopuri, raritate, alegere, preferințe, cost de oportunitate, venit, profit, pierdere, succes, eroare, bunuri economice, bunuri de consum, factori de producție, bunuri de capital, acumulare de capital, timp, preferință de timp* etc. „Crusoe" este un expedient teoretic, în realitate omul neaflându-se decât accidental în izolare.

Ceea ce numim îndeobște „analiză economică" se ocupă de acțiunea umană văzută în interacțiunile indivizilor cu ceilalți membri ai societății în care trăiesc. Imediat ce ne gândim la om ca parte a unei societăți, se pune problema *sistemului economic* din respectiva societate. Sistemele economice sunt tocmai *aranjamentele instituționale* – „seturi de reguli societale" – posibile, pentru care membrii unei comunități umane pot opta (conștient sau nu, voit sau nu, în cunoștință de cauză sau nu). Un om care vrea să înțeleagă pe ce lume trăiește (sau ar vrea să trăiască; implicit să înțeleagă și în ce lume n-ar vrea să trăiască) trebuie, așadar, să-și pună probleme de tipul: care sunt sistemele economice posibile? care dintre acestea e preferabil și de ce? ce sistem economic are cutare țară?

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 2.2 Problema economică (I) – coordonarea socială

Obiectivul urmărit de toate sistemele economice a rămas neschimbat de-a lungul istoriei: *coordonarea activităţilor individuale asociate cu aprovizionarea cu bunuri a membrilor societăţii şi cu furnizarea de servicii acestora*. Aceste activităţi au variat de la asigurarea hranei de subzistenţă în societăţile primitive de tip vânător-culegător la sarcini administrative şi financiare în sistemele industriale moderne şi contemporane, intensive în tehnologia informaţiei şi a comunicaţiilor. „*Problema economică* este dată de orchestrarea acestor activităţi într-un tot social coerent – în sensul asigurării unei ordini sociale care să-şi susţină propria continuitate şi să-şi îndeplinească misiunea istorică" (Heilbroner şi Boettke, 1992).

Coordonarea socială este analizabilă ca două sarcini distincte. Cea dintâi este *producţia* de bunuri şi servicii necesare ordinii sociale, activitate care presupune mobilizarea resurselor societăţii, inclusiv a celei mai valoroase şi care le activează pe celelalte – efortul uman. Cea de-a doua este *distribuţia* „adecvată" a produsului. Adecvarea implică asigurarea continuităţii forţei de muncă (până şi sclavii trebuiau hrăniţi), alinierea la valorile dominante ale diferitelor ordini sociale, în care, invariabil, au existat şi există avantajaţi şi dezavantajaţi (în funcţie de gen, de rasă, de clasă, de avuţie, de afiliere politică etc.). Indiferent de perspectiva istorică asupra ordinii sociale, există trei mari întrebări la care toate sistemele economice trebuie să răspundă: *1. Ce bunuri şi servicii să fie produse? 2. Cum să fie produse şi distribuite bunurile şi serviciile? 3. Pentru cine să fie produse şi distribuite bunurile şi serviciile?*

2.1.1 Criterii de analiză şi clasificări ale sistemelor economice

Literatura economică a decantat, în decursul evoluţiei sale, o taxonomie dominantă în privinţa *sistemelor economice* – consacrând dihotomia „capitalism *vs.* socialism", completând-o însă cu o serie de stări „hibride" / „mixte" / „mediane". Persistă însă diferenţe conceptuale între analişti, tributare alegerii criteriului dominant în funcţie de care sunt construite comparaţiile şi clasificările.

La o privire sumară şi pornind, într-o primă instanţă, de la accepţiunea larg împărtăşită a *sistemelor economice* – adică *moduri în care indivizii îşi provizionează în societate satisfacerea nevoilor* sau, altfel spus, *cum îşi coordonează social producţia şi distribuţia resurselor* –, am putea desprinde tabloul aparent al unei mari varietăţi de ipostaze culturale: „câte bordeie, atâtea obiceie".

O primă triadă: cutume, coerciţie, contracte

În ciuda pluralităţii de instituţii şi cutume asociate activităţilor economice, această generoasă diversitate „culturală" de „sisteme" se poate reduce finalmente la doar câteva tipuri fundamentale de aranjamente societale, dacă privim – într-o exprimare încă largă, pe care o vom prelucra ulterior – tipologia *relaţiilor sociale* în baza cărora se realizează acest proces de coordonare interpersonală.

Într-o cunoscută expunere se punctează că istoria a produs doar trei tipuri de sisteme: „cele bazate pe principiul tradiţiei, cele organizate ca structuri de comandă şi, cumva mai puţin numeroase, istoric vorbind, cele în care forma centrală de organizare este piaţa" (Heilbroner şi Boettke, 1992). Altfel spus, avem trei tipuri majore de relaţii sociale: *cutumiar*, *coercitiv* şi *contractual* (tabel 2.1).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

***Tabelul 2.1* Sistemele economice şi testul istoriei**

Societăţile bazate pe tradiţie	Sistemele de comandă / socialism	Economia de piaţă / capitalism
• Recompensele şi penalizările pentru indivizi vin din aprobarea sau dezaprobarea colectivă, astfel că ordinea socială echivalează cu obedienţa membrilor comunităţii faţă de obiceiurile moştenite, care nu se pun sub semnul întrebării. • Mecanismul (co-)ordonator al tradiţiei provine din perpetuarea rolurilor societale. Rutinier, rigid şi refractar la modificări apărute din exterior, denotă predispoziţia către extincţie atunci când are de înfruntat şocuri externe majore. • Astăzi, economia tradiţională a supravieţuit numai în puţine zone, izolate faţă de civilizaţia modernă. • Ex.: triburile din Amazonia şi Papua Noua Guinee, eschimoşii şi beduinii.	• Puterea concentrată politic este întrebuinţată – făţiş sau disimulat – pentru a-i constrânge, în ultimă instanţă fizic, pe opozanţii ordinii impuse să consimtă exproprierile, precum şi pentru a oferi privilegii aderenţilor şi, mai ales, cerberilor. • Capacitatea de mobilizare a resurselor – umane şi materiale – o depăşeşte de departe pe aceea a societăţilor tradiţionale şi, totuşi, vulnerabilitatea endemică ţine de legătura precară dintre proiectele publice şi preferinţele publicului. • Economia socialistă a clacat la finele secolului XX sub apăsarea ineficienţei şi inechităţii mascate. • Ex.: Egiptul faraonilor şi China împăratului Qin Shi Huangdi, dar şi URSS şi China maoistă.	• Câştigul şi pierderea nu se află sub controlul unei unice persoane sau grup, ci ţin de competiţia (de factură productivă!) care se naşte între indivizii dornici să realizeze profituri financiare din mai buna servire a nevoilor semenilor lor. • Sistemul pieţei oferă imboldul vieţii economice prin dezlănţuirea energiilor competitive, iar puterea creativă, revoluţionară, disruptivă a capitalismului este ordonată, în mod responsabil, spontan şi fiabil, de logica liberei iniţiative private. • Economia capitalistă, ancorată în piaţă, însă interferată de stat, a trecut, până astăzi, testele istoriei. • Ex.: SUA, ţările UE (un criteriu de aderare fiind tocmai existenţa „economiei funcţionale de piaţă”).

Sursa: Sinteză proprie.

Dar, cum se poate lesne observa, o astfel de împărţire are o serie de limitări conceptuale, aceasta de vreme ce în „respectarea regulii” – care dă putere şi predictibilitate relaţiei sociale – elementul cutumiar s-ar putea, la rândul lui, descompune în factori coercitivi (obedienţă forţată faţă de superiorii ierarhici) ori contractuali (înţelegerea virtuţilor reciprocităţii onorării angajamentelor).

De aceea, deşi perspectiva propusă în continuare împărtăşeşte opoziţia „contract *vs.* coerciţie” (ca esenţă pentru „capitalism *vs.* socialism”), ea punctează clar criteriul de ordine al relaţiilor sociale în sistemele economice: definirea, protejarea şi transferul *dreptului de proprietate*. Proprietatea este fie *privată* (marcă a pieţei capitaliste), fie *publică* (regimul mijloacelor de producţie în socialism).

CASETA 2.3 Problema economică (II) – raritate şi proprietate

Una dintre realităţile fundamentale cu care omul se confruntă în acest univers – totodată şi raţiunea de a fi a ştiinţei economice – este *raritatea* resurselor. Sfera scopurilor fiind mai extinsă decât cea a mijloacelor, omul se vede nevoit să economisească resurse – adică să le aloce celor mai urgente nevoi, să nu le risipească. Cum această problemă are în centru un *proces alocativ* de resurse, capătă sens – pentru fiecare resursă rară în parte – întrebarea cu privire la cine va lua / este îndreptăţit să ia decizia de alocare. În jurul acestei întrebări s-au purtat în istorie – iar procesul continuă – dispute cu privire la sistemul economic sau, altfel zis, aranjamentul instituţional cel mai propice rezolvării – într-o manieră deopotrivă ordonată şi eficientă – a problemei rarităţii (Jora, 2013).

Istoric, au fost date două mari răspunsuri acestei dileme. Unul este cel al liberalismului clasic şi s-a centrat pe *drepturile de proprietate privată*. Cu alte cuvinte, decizia alocativă cu privire la o anumită resursă rară îi aparţine proprietarului, cel care a dobândit-o natural prin una din următoarele căi: apropriere iniţială (homesteading), producţie, schimb, acte unilaterale (moşteniri, cadouri, donaţii). Virtuţile ei: stimulentele sănătoase şi alocarea raţionalizabilă în preţuri de piaţă. Al doilea răspuns a fost cel al socialismului, ce contrazicea soluţia liberală, clamând că „societatea” în ansamblu este cea căreia i se cuvin mijloacele de producţie, având atât îndreptăţirea, cât şi instrumentele – compusă din „oameni noi”, reconfiguraţi moral – pentru a produce, simultan, şi abundenţă de bunuri şi servicii, şi împărţirea echitabilă a acestora membrilor ei.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

O altă triadă: între principii pure și practici

Sistematizarea analizei sistemelor economice mai poate fi făcută pornind de la o altă împărțire tripartită a acestora (două dintre elemente apărând însă și în împărțirea precedentă). Avem, așadar: **piața liberă** (numită și *capitalism* sau *economie de piață*), **socialismul** (sau *economia de comandă*, sau *economia planificată centralizat*) și **intervenționismul** (sau *economia mixtă*). Prin *piață liberă* înțelegem sistemul economic în care mijloacele / factorii de producție se află în proprietatea persoanelor private din societate. Spre deosebire de aceasta, *socialismul* este sistemul economic în care proprietatea asupra mijloacelor de producție aparține colectivității sau statului. *Intervenționismul* se află undeva între cele două extreme ale spectrului, fiind acel sistem economic în care există deopotrivă proprietate privată (asupra unor factori de producție) și proprietate publică (asupra altora), în timp ce în privința resurselor aflate în posesia proprietarilor privați, „societatea", mai mult sau mai puțin democratic, are, prin *stat*, un cuvânt decisiv de spus asupra dispoziției și uzufructului lor, limitate parțial de fiscalitate, de reglementări, precum și de inflație.

Firește, și aici există dorința, opusă sistematizărilor pretins rigide, de a surprinde cât mai bine varietatea de configurații din economiile lumii. Modelele-extremă ale clasificării tradiționale (piața liberă și socialismul) nu mai sunt recunoscute ca referențiale utile. Ceea ce abordarea anterioară numea intervenționism și plasa – în logica spectrului „piață liberă-socialism" – mai aproape sau mai departe de una dintre extreme, noua abordare numește „capitalism" și consideră că îl poate regăsi ca fiind de mai multe tipuri (specifice anumitor regiuni sau perioade). Tipologia acestor „capitalisme" nu mai urmează însă logica veche în care erau judecate prin raportare la extremele spectrului, ci este una cumva independentă de acestea, fiind sisteme de sine stătătoare, care trebuie judecate altfel decât prin prisma apropierii sau îndepărtării lor de socialism sau de piața liberă. Avem, deci, *capitalism american, capitalism britanic*, *capitalism francez*, *capitalism german* etc. Sau, dacă este să operăm cu arii ce depășesc sfera națională, vorbim de *capitalism neoamerican*, *capitalism renan*, *capitalism nordic* sau *scandinav*, *capitalism sudic* sau *mediteraneean*, de pildă.

În cele ce urmează, noi vom utiliza abordarea „*piață liberă - socialism - intervenționism*" deoarece, pe de o parte, prudent aplicată, permite suficient de multe nuanțări astfel încât să dea seama de bogăția de aspecte și specificități ale sistemelor economice pe care cealaltă viziune o pretinde. Pe de altă parte, credem că viziunea „varietăților", neinformată de structura viziunii „tripartite", riscă să nu înțeleagă fundamentele sistemelor economice, trecând sub tăcere asemănări sau diferențe esențiale și evidențiind forțat diferențe sau asemănări superficiale între ipostazele acestora. Într-un anume fel, am putea spune că prima abordare riscă să devină prea abstractă sau teoretică; în timp ce a doua riscă să devină prea istoricistă, să se piardă în oceanul de detalii și specificități concrete. Facem aici însă o precizare: piața liberă este mai degrabă un deziderat conceptual decât o stare efectiv experimentată complet, fără servituți, de vreo comunitate umană; socialismul a fost doar într-o anume măsură aplicat ca la carte, persistența datorându-se inconsecvenței în aplicarea lui; toate economiile concrete ale lumii sunt „mixte", cu diferite forme și grade de intervenție publică.

Pornind de la aceste opțiuni conceptuale pe care le-am asumat, precum și notând precauțiile care le însoțesc, apologia sistemelor economice va fi construită, în continuare, în următoarea logică: subcapitolul de față va conține în prelungirea preliminariilor conceptuale o scurtă trecere în revistă *istorică* a modului în care marile sisteme economice s-au constituit și au durat la scara civilizației; următoarele trei subcapitole vor fi dedicate analizei teoretice a principiilor pieței libere „pure", apoi ale socialismului, iar în final ale categoriilor majore de interferență, de intervenționism statal. Separarea judecăților *teoretice* de cele *istorice* este critică în orice analiză ce se dorește sistematică: dacă cele teoretice privesc aspecte de ordine fundamentală a realității, cu valabilitate universală, invariantă față de locuri, timpuri și persoane, cele istorice dau seamă despre realități particulare și irepetabile, a căror decriptare are nevoie de clarificarea prealabilă a cadrului teoretic de analiză.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Opţiunea de a continua cu o scurtă sinteză istorică înaintea unei analize detaliate teoretic vine din raţiuni didactice: explicaţiile sunt stimulate de acumulările istorice – însă au apoi şi rol anticipativ.

2.1.2 O scurtă cronică a sistemelor economice în istoria lumii

Sistemele economice primitive („preistorice şi preliterate")

O privire sumară asupra modului de organizare a societăţii înaintea dezvoltării mecanismului de piaţă ne ajută să înţelegem mai bine progresul, dar şi sincopele civilizaţiei economice. *Societatea primitivă*, centrată pe tradiţie, reprezintă cel mai vechi şi mai răspândit – de-a lungul istoriei – sistem economic, într-o anumită formă supravieţuind şi astăzi (ex: la eschimoşi, la vânătorii din deşertul Kalahari sau la beduini). Într-un atare sistem, problemele economice îşi găsesc rezolvarea prin operaţiuni simple: migrarea în funcţie de sezon sau climă (ca opusă amenajării economice a mediului propriu şi dezvoltării de complementarităţi bazate pe diviziunea interregională a muncii), vânătoarea şi agricultura (în antiteză cu operaţiunile de prelucrare complexe), distribuirea producţiei pe criterii statornicite (altele decât cele calculate, fie ele remunerative sau asistenţiale, specifice unei economii monetare). Societatea primitivă, inclusiv în aceste versiuni păstrate până în prezent, este descrisă de câteva elemente, apreciate ca depăşite după standarde moderne: avem aici primatul *proprietăţii comune* (resursele sunt ale comunităţii care le rânduieşte producţia şi consumul); apoi, nivelul de trai nu trece de *minima subzistenţă* (deşi se consideră că limitarea resurselor în societatea primitivă – „raritatea" – nu este expresia unui deficit cronic, comparativ cu nevoile, ci, mai degrabă, o opţiune culturală de situare „sub frontiera posibilităţilor de producţie"); în fine, se observă o indistincţie între activităţile economice şi restul *modului tradiţional* de viaţă.

Statele centralizate şi pionieratul economiei de comandă

Informaţiile legate de originea celui de-al doilea sistem economic – *economia de comandă* – sunt destul de puţine. În mileniul III î.e.n., în Egipt, China, India, s-au născut mari civilizaţii care au adus dezvoltări culturale semnificative şi, odată cu ele, puterea statului ca instituţie de coordonare a vieţii societale. Apogeul etatismului avea să fie atins, mai târziu, în socialism. Societăţile bazate pe structuri de comandă nu s-au rupt total de tradiţii, însă organizarea se făcea de stat / lider, dotat cu puterea de a constrânge o parte a populaţiei să-şi părăsească ocupaţiile tradiţionale şi să muncească în proiecte colosale (oraşe / temple / piramide / sisteme de irigaţii), a căror utilitate socială se identifica cu hedonismul sau paranoia conducătorilor politici. *Deosebirile faţă de societatea bazată pe tradiţie* constau în faptul că un sistem economic de comandă poate genera surplusuri mari de avere, având la îndemână instrumentele (forţa) pentru a dobândi mijloacele necesare acestui scop. Echitatea a fost un obiectiv absent al perioadei timpurii a etatismului economic – sclavagist şi feudal – şi unul eminamente ipocrit al societăţii socialiste. *Asemănările cu societatea bazată pe tradiţie* erau date de imposibilitatea patentă de a se stabili o distincţie clară între principiile vieţii economice şi principiile care guvernează societatea, în general. Chiar dacă, ulterior, socialismul a pretins că a identificat un mod ştiinţific de conducere a economiei, subordonând-o intereselor sociale, eroarea lui de proiect avea să ducă la implozie socioeconomică.

Precondiţiile societăţii de piaţă: emanciparea din servitute

Au existat, desigur, în Antichitate instituţii prospere de comerţ (a se vedea relaţiile de schimb între regatele levantine şi faraonii egipteni (cca 1400 î.e.n.) – despre care aflăm din tăbliţele de la Tell el-Amarna –, comerţul înfloritor din Grecia clasică (cca 400 î.e.n.) sau schimbul de mărfuri şi piaţa de

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

capital bănesc din Roma clasică), fără însă a face dovada existenţei unui *sistem de piaţă*. Heilbroner şi Boettke (1992) punctează că, în astfel de societăţi, „piaţa" reprezenta locul de întâlnire al furnizorilor şi cumpărătorilor de bunuri de lux şi de bunuri în exces, dar nu constituia mijlocul prin care să fie asigurate bunurile şi serviciile esenţiale, acestea căzând în sarcina tradiţiei sau a directivelor (comandă), lucru care avea să se schimbe abia odată cu revoluţia capitalistă a producţiei de masă pentru consum de masă. În Antichitate, principala sursă de muncă era sclavia, iar orientarea spre profit era văzută cu dispreţ – de fapt, se considera că munca în afara sclaviei nu este de vânzare, rigidităţile ideologice şi tehnologice persistând în întreagă perioadă feudală, frânând generalizarea accesului la bunăstare.

Trecerea de la economia pe bază de tradiţie sau de la cea etatistă de comandă la economia (predominant) de piaţă s-a putut face numai după ce vechea ordine socială a fost înlocuită de *o nouă ordine*, în care indivizii sunt recunoscuţi ca agenţi autonomi (îşi poartă propria grijă) şi li se permite să îşi îmbunătăţească starea materială. Pentru o societate de piaţă autentică este nevoie nu numai de coordonarea structurii sociale de producţie (a factorilor de producţie cei mai îndepărtaţi, progresiv până la bunurile destinate consumului final), dar şi de o ordine legală cu o structură corespunzătoare de libertăţi şi de îndatoriri. Principiul/obiectivul societăţii de piaţă va deveni căutarea *câştigului material*, o luptă – ordonată de reguli *universal acceptate* şi *uniform instrumentate* – pentru îmbunătăţirea condiţiei materiale, definită subiectiv, unic pentru fiecare persoană. O astfel de emancipare a căutării bunăstării era de neimaginat în societatea tradiţională, axată pe respectul pentru tradiţie şi văzută ca periculoasă în economia de comandă, ce are drept caracteristică obedienţa faţă de elita politică.

Procesul acomodării societăţii umane cu sistemul de piaţă (al capitalismului) se întinde, în linii mari, din secolul V până către secolele XVII-XIX în civilizaţia „occidentală", fiind o emanaţie a culturii europene, cunoscând însă un puseu de dezvoltare în „lumea nouă" nord-americană, a cărei ordine politico-economică avea să se construiască drept reacţie la lentoarea schimbărilor „vechii" lumi europene (Woods, 2004; DiLorenzo, 2004). Ordinea capitalistă, chiar fără a fi denumită astfel (numele fiind lansat în sens peiorativ de Marx, desemnând, în logica conflictului de clasă, ordinea exploatării muncii de capital), a parcurs o istorie care reprezintă triumful, deşi nu definitiv şi nici deplin, al *logicii libertăţii economice şi pieţei*. Aceasta a însemnat coagularea unei clase comerciale, pusă iniţial la adăpostul protecţiei monarhilor şi nobililor. Clasa aristocratică îşi combină treptat forţele cu cea comercială pentru a-şi consolida statutul, efectul fiind întărirea poziţiei sociale a celei din urmă. Iar munca începea să devină treptat contractuală şi remunerată şi să se deprindă din logica servituţilor feudale.

Devenirea capitalismului şi consacrarea relaţiilor de piaţă

Heilbroner şi Boettke (1992) prezintă istoria sistemului capitalist ca pe o succesiune de trei stadii evolutive, în cadrul cărora intensitatea relaţiilor de piaţă se modifică, fără a înregistra un crescendo, cât mai ales o schimbare a accentelor în relaţia cu autoritatea publică – statul – al cărui rol variază în capitalismul „real" de la *garant universal* al libertăţii persoanei, proprietăţii şi pieţei la *corector selectiv* şi *coercitiv* al acestora. Astfel, capitalismul „real" sau „istoric" – cel în care piaţa bazată pe proprietatea privată a mijloacelor de producţie ale societăţii şi pe tranzacţionarea lor liberă este ingredientul *teoretic/principial* dominant, dar în niciun caz singular – a evoluat de la mercantilism către capitalism comercial, apoi către cel industrial şi, finalmente, către cel etatizat.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

De la capitalism mercantilist la capitalism comercial

Mercantilismul – ipostază a „naţionalismului economic", manifestată prin politici de restricţionare a importurilor şi stimulare a exporturilor, menite a favoriza acumularea de monedă-metal preţios, echivalată (pripit principialmente) cu bunăstarea naţiunii – este asociat zorilor capitalismului. Avându-şi epicentrul în Anglia, Franţa, Germania şi Ţările de Jos ale secolelor XVII-XVIII, mercantilismul a fost devoalat de Adam Smith, în celebra *Avuţia Naţiunilor* (1776), drept un sistem al bunăstării dirijate în favoarea unor monopoluri de stat şi al intereselor privilegiate asociate acestora, pe fundalul unui sistem de preţuri reglementate de stat, ambele elemente aflate pe contrasensul libertăţii şi al funcţionalităţii pieţelor.

Capitalismul comercial succede mercantilismul şi se distinge de acesta printr-o serie de elemente, precum: producţia şi distribuţia bunurilor şi serviciilor se fac, de regulă, de forţele pieţei, şi nu prin reguli şi reglementări; salariile se stabilesc prin interacţiunea cererii şi ofertei forţei de muncă; câştigurile devin tot mai mult rezultatul concurenţei şi competitivităţii, mai degrabă decât al privilegiilor monopolurilor de stat. Diviziunea muncii, în baza unor specializări tot mai fine care exploatează avantaje comparative individuale, creşte profiturile, prin scăderea costurilor de producţie, şi face firmele să crească. Sfera economică se autonomizează de cea politică, acumularea capitalului fiind revelată ca forţa motrice a sistemului.

Existând o separare clară dintre domeniul economic (preocupat de procesele de producţie şi distribuţie de bunuri şi servicii) şi domeniul politic (preocupat de lege şi ordine) – capitaliştii care dominau piaţa nu aveau neapărat putere politică, dar nici membrii guvernului nu luau decizii cu privire la producţia bunurilor sau distribuirea câştigurilor –, rezultă două consecinţe de o importanţă crucială. Pe de o parte, limitarea puterii politice a favorizat dezvoltarea formelor democratice de guvernământ, iar, pe de alta, nevoia de a explica modul de funcţionare a acestui nou domeniu semiindependent a dat naştere la o nouă disciplină, *ştiinţa economică*, al cărui tratat fondator este chiar amintita lucrare a lui Adam Smith.

De la capitalism comercial la capitalism industrial

Capitalismului comercial i-a urmat *capitalismul industrial*, caracterizat de mecanizarea şi industrializarea proceselor de producţie, ce a dat o nouă dinamică sistemului economic şi a modificat peisajul social şi fizic. Dezvoltările de la sfârşitul secolului XVIII şi începutul secolului XIX din agricultură, precum procesarea bumbacului, prelucrarea fierului, proiectarea de maşini-unelte, valorificarea puterii mecanice, au constituit baza Revoluţiei Industriale (transformarea deja începuse în timpul lui Adam Smith, unde motoarele pe abur evacuau apa din gropi).

Elementele caracteristice ale sistemului de piaţă rămân aceleaşi, ceea ce se schimbă este complexitatea culturală a unei societăţi acum industrializate şi rezultatele economice ca urmare a procesului concurenţial şi a acumulării de capital. Dimensiunea unei întreprinderi cunoaşte creşteri spectaculoase – de la 10 oameni angajaţi în fabrica de ace cu gămălie din exemplul lui Adam Smith, la câteva sute într-o fabrică de textile de la început de secol XIX, la câteva mii în oţelării la mijlocul acestuia, la câteva zeci de mii în sectorul căilor ferate la finele aceluiaşi secol.

Industrializarea a atras şi numeroase critici legate de orele lucrate în fabrici, de vârstele muncitorilor (erau angajaţi şi copii), de mizerie – „inumanitatea" sistemului descrisă de Charles Dickens –, pe care Marx le-a exploatat intens – fraudulos atât logic, cât şi empiric (Rothbard, 1995; Johnson, 2012). Se ignora în epocă, dar şi ulterior, faptul evident că traiul oamenilor obişnuiţi fusese îmbunătăţit de progresul economico-social – este drept, venit cu o anume întârziere, primul efect al Revoluţiei Industriale fiind schimbările vizibile de peisaj natural şi antropic.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Dezvoltarea industrială a fost însoţită şi de instabilitate, împotriva căreia firmele au încercat să lupte formând carteluri sau trusturi sau integrându-se în corporaţii-gigant. La sfârşitul secolului al XIX-lea, crizele economice deveniseră îngrijorătoare, iar Marea Criză (Marea Depresiune) din anii 1930 a lovit puternic întreaga lume capitalistă, generând explicaţii variate: impactul creşterii producţiei de scară, calcule neadecvate şi nepotriviri în procesul de producţie, instabilitatea inerentă a producţiei capitaliste, eşecul politicilor statului (în special cele monetare).

De la capitalism industrial la capitalism de stat

Aşa-zisa problemă a instabilităţii capitalismului dă naştere următoarei faze a capitalismului, şi anume *capitalismul de stat*, caracterizat printr-o creştere semnificativă a dimensiunii şi funcţiilor statului. În ceea ce priveşte *dimensiunea*, aceasta se observă prin creşterea considerabilă a ponderii cheltuielilor publice în produsul naţional brut, atât în Statele Unite (de la sub 1/10 în 1929, la 1/3 în anii 1970), cât şi în toate marile ţări capitaliste. În ceea ce priveşte *funcţiile* statului, acestea s-au multiplicat după Marea Criză – înainte de aceasta, în Statele Unite, exceptând reglementările anti-trust şi a câtorva industrii considerate de interes public special, sfera funcţiilor statului era relativ aceeaşi ca cea descrisă de Adam Smith. Apărută deja în Germania lui Bismarck, o nouă funcţie a statului devine tot mai des invocată: *garantarea de către sectorul public a bunăstării economice şi sociale*, astfel încât statul devine responsabil, într-o multitudine de forme, pentru starea economiei.

Capitalismul ultimilor ani a început să se manifeste prin câţiva vectori majori: o nouă geografie a oportunităţilor economice (industriile high-tech trec din SUA şi Europa spre regiuni atractive salarial – Asia de Sud-Vest, America Latină); creşterea amplorii finanţelor internaţionale, valoarea tranzacţiilor financiar-valutare depăşind-o cu mult pe cea a tranzacţiilor internaţionale cu bunuri şi servicii; crearea de instituţii pentru managementul relaţiilor economice internaţionale – Fondul Monetar Internaţional (FMI), Grupul Băncii Mondiale (BM), Acordul General pentru Tarife şi Comerţ / Organizaţia Mondială a Comerţului (GATT / OMC), precum şi organizaţii integraţioniste, cea mai complexă fiind Uniunea Europeană (UE); o tendinţă ascendentă a libertăţii economice în lume, odată cu reformele Reagan-Thatcher din anii 1980 şi cu tranziţiile la economia de piaţă ale ţărilor ex-socialiste post-1990 – un trend uşor atenuat de intervenţiile etatiste post-criza din 2008.

Socialismul, ultima metamorfoză a economiei de comandă

Socialismul a apărut odată cu Revoluţia din Octombrie 1917. Apostol al revoluţiei şi adept al lui Marx, Lenin credea că economia putea fi simplu organizată: prin strângerea producţiei la punctele centrale de colectare şi distribuirea acesteia în funcţie de nevoi. Confruntat cu economia confiscatorie şi pauperizantă a lui „de la fiecare după posibilităţi, tuturor după nevoi”, Lenin instaura la începutul anilor 1920 „noua politică economică” (NPE): erau permise parţial elemente specifice capitalismului (în comerţul cu amănuntul, producţia la scară mică şi agricultură), cu păstrarea liniilor generale de comandă în puterea statului pentru „marea industrie”. Lenin înţelesese importanţa folosirii stimulentelor naturale de piaţă faţă de cele „morale” sau coercitive.

Această abordare (NPE) a fost abandonată odată cu venirea la putere a lui Stalin şi înlocuită cu colectivizarea rapidă a economiei, dorindu-se accelerarea procesului de maturizare a socialismului şi urgentarea atingerii stării finale a istoriei prezise de Marx: comunismul. Elementul central al sistemului planificat era *gosplan*-ul, în care planificatorii – economişti şi statisticieni – trasau obiectivele şi indicatorii de atins într-un „cincinal” (o perioadă de cinci ani). Deasupra lui se afla guvernul sovietic, iar sub el erau agenţiile de planificare mai mici pentru diferite republici sovietice, care dădeau mai departe cerinţele către ministere, apoi către fabrici şi alte unităţi de producţie. Acest model profund disfuncţional avea să fie replicat în tot blocul socialist, uşor diferit între ţări.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Sub denumirea de *perestroika* (restructurare, reconstrucţie), perechea conceptului de *Glasnost* (transparenţă, deschidere), Mihail Gorbaciov a încercat să atenueze neajunsurile economiei planificate a URSS. Modificările propuse: restrângerea semnificativă a planificării centralizate şi direcţionarea ei către obiective economice generale, precum ţinte ale ratei de creştere economică, ale consumului şi investiţiilor sau dezvoltare regională; planificarea să se facă de fiecare fabrică în parte, pe sistemul de profit şi pierdere, şi nu planificat la nivel central; alegerea liberă a furnizorilor şi distribuitorilor de către conducerea fiecărei fabrici; libertatea managerilor de a face angajări şi de a concedia lucrători; încurajarea micilor întreprinderi private din agricultură şi din micul comerţ.

Deşi aceste măsuri par departe de ideea iniţială a planificării centrale, nu se poate face totuşi afirmaţia că s-ar fi trecut de la socialism la capitalism, atât timp cât nu sunt asigurate şi restul de atribute ale capitalismului, şi anume proprietate privată asupra mijloacelor de producţie, eliminarea puterii politice din viaţa economică. Tocmai fiindcă nu a dat o nouă ordine economică, *perestroika*, după un început entuziast, a sfârşit prin a înregistra rezultate dezamăgitoare până la finalul anilor 1980. Această cădere economică a reaprins vechi rivalităţi şi ambiţii naţionaliste, grăbind prăbuşirea imperiului sovietic (1991). Transformarea sistemelor socialiste în economii de piaţă a început, inegal şi ezitant însă, în 1989, în Europa Centrală şi de Est, şi în 1992, în fosta URSS.

2.2 Piaţa liberă

Definiţie

Primul sistem economic de care ne vom ocupa în continuare îl reprezintă **piaţa liberă**. După cum deja l-am definit, **sistemul economic al pieţei libere este acela în care mijloacele sau factorii de producţie se găsesc în proprietate privată**. Cu alte cuvinte, fabricile şi uzinele, clădirile şi utilajele, materiile prime şi produsele semifabricate ş.a.m.d. se află în proprietatea persoanelor private din societate, iar nu în cea a statului (a autorităţilor centrale sau locale). Această proprietate *privată* poate fi – şi, de cele mai multe ori, pentru scopuri de business, şi este – *asociativă*, în diversele forme juridice pe care le iau *firmele* – ca *societăţi comerciale* –, începând de la *întreprinderile mici şi mijlocii* până la marile *corporaţii multinaţionale*.

Trăsături principale

Din definirea de mai sus a pieţei libere decurg o serie de trăsături ale acesteia:

(a) *Deciziile de alocare a resurselor economice rare în economia de piaţă aparţin proprietarilor privaţi* ai acestora, care, direct (ca întreprinzători / antreprenori ei înşişi) sau indirect (prin diverse structuri de management la care apelează), hotărăsc dacă este oportun, ce anume, în ce cuantum şi în ce branşă sau sector de activitate să investească (înfiinţând sau desfiinţând, expandând sau restrângând, fuzionând sau separând, reorientând sau restructurând unităţile de afaceri / firmele).

(b) Proprietatea privată asupra mijloacelor de producţie implică un *sistem descentralizat de luare a deciziilor şi de planificare a activităţii* în care avem de-a face cu multiple centre independente de decizie şi cu planuri formulate individual, dar ajustate şi compatibilizate interpersonal, în societate, prin *procesele pieţei*. Prin intermediul procesului pieţei, informaţiile private (despre preferinţe de consum şi posibilităţi de producţie), deşi sunt asimetric distribuite, ajung valorificate public, social.

(c) Piaţa constituie un sistem al *liberei iniţiative*. Oricine consideră că are un plan de afaceri bun, viabil, interesant şi – în ultimă instanţă – profitabil este liber să îl pună în aplicare. Totuşi, un sistem al iniţiativei libere nu este numaidecât şi unul al iniţiativelor uşor de luat şi de dus la bun

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

sfârşit cu succes. El rămâne asociat ideii mai largi de libertate a omului (de a trăi, de a se exprima, de a munci, de a-şi urmări scopurile, fără însă a-şi îngrădi agresiv semenii să facă aceleaşi lucruri).

(d) Realitatea pieţei reprezintă un *proces social*. Aspectul cel mai uşor de identificat şi, totodată, cel mai important al procesului de piaţă (dar la care, totuşi, procesul nu se reduce) este *sistemul de preţuri monetare de piaţă*, creat şi calibrat continuu prin interacţiunea indivizilor în încercarea lor de a-şi satisface cât mai bine cu putinţă nevoile. În măsura în care vorbim despre piaţă liberă şi liberă iniţiativă, vorbim despre preţurile liber formate în aşa-numitul *joc* (liber) *al cererii şi ofertei*.

(e) Piaţa este totodată un *sistem antreprenorial/întreprenorial*. Proprietarii privaţi – ai factorilor de producţie – îndeplinesc funcţia inerentă de *întreprinzători*. Esenţa funcţiei antreprenoriale este asumarea incertitudinii unei decizii de afaceri, incertitudine asociată întotdeauna unei judecăţi antreprenoriale/întreprenoriale (adică ideile prinse în planurile lor de afaceri). În dinamica pieţei, judecăţile dovedite corecte se soldează cu profit, iar cele eronate, cu pierderi şi chiar cu *falimentul*.

(f) Piaţa are în centru un *proces concurenţial*. O precizare: concurenţa pe care o presupune sistemul economic al pieţei libere este *concurenţa liberă* între firme populate cu oameni reali, în carne şi oase, şi nu „concurenţa pură şi perfectă”, o ficţiune matematică de manual, îndepărtată de comportamentul şi condiţiile reale manifestate în piaţă. Apoi, în piaţa liberă, concurenţa nu este de factură exterminativă, nu este o „selecţie naturală” specifică unei jungle, ci una paşnic *ameliorantă*.

Problema calculului economic

Probabil cel mai mare avantaj de ordin economic al sistemului pieţei libere este faptul că permite *calculul economic în termeni monetari*. Mai precis, permite ca, prin calcule în termeni monetari, calcule făcute pornind de la preţurile monetare din piaţă, întreprinzătorii privaţi (dar nu numai ei, ci în ultimă instanţă oricine) să poată evalua care din extrem de numeroasele variante posibile de utilizare a resurselor rare neomogene (eterogene, diferite între ele: terenuri, materii prime, energie, forţă de muncă, semifabricate ș.a.m.d.) merită urmată ţintind coerent un eventual profit.

Cu titlu de exemplu: o parcelă de teren ar putea fi folosită, între altele, pentru o fermă de vaci cu lapte sau pentru una de fructe şi legume. Admiţând, de pildă, că ferma de vaci cu lapte ar produce 100.000 de litri anual, iar cea de fructe şi legume, 5000 kg de mere şi 5000 kg de cartofi într-o perioadă similară, întrebarea este: care alternativă este economic mai eficientă? Dacă adăugăm că fiecare dintre cele două procese alternative de producţie are variante diferite de acţiune (de ex., mecanizare sau muncă manuală), devine stringent numitorul comun pentru a se evita arbitrariul.

Acest numitor comun este pus la dispoziţie în sistemul pieţei libere sub forma *sistemului de preţuri monetare*: el este mai mult decât simplu exerciţiu de aritmetică, relevantă fiind informaţia socială (asupra rarităţii şi utilităţii resurselor) condensată în preţurile libere (Mises, 1920; Hayek, 1945). Proiectele alternative de investire (chiar şi cele complexe) devin comparabile monetar sub aspectul profitabilităţii anticipate a alocărilor. Economiile instituţionalizate ca pieţe libere sunt structuri coerente de producţie coordonate de întreprinzători prin *calculele economice în termeni monetari*.

Problema stimulentelor

Un alt punct forte al sistemului pieţei libere este acela că, în cadrul acestuia, oamenii sunt bine motivaţi să fie eficienţi şi să facă, în general, ceea ce trebuie, din perspectiva satisfacerii nevoilor consumatorilor, revendicând – ca proprietari – reuşitele şi decontând – tot ca proprietari – pierderile. O importanţă decisivă pentru acţiunea umană o are *legătura între eforturi şi rezultate*. Acolo unde această legătură este strânsă (eforturi mari şi oportune sunt remunerate cu rezultate mari, iar cele relativ mici şi prost orientate, penalizate), spunem că stimulentele sunt bine aşezate.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Indiferent de poziția în arhitectura productivă, factorul uman e sensibil la stimulente (materiale și morale). De pildă, stimulați de profituri (de maximizarea lor), *întreprinzătorii* se vor strădui (din răsputeri) să anticipeze cât mai fidel nevoile consumatorilor; speriați de pierderi / faliment, aceștia vor căuta să evite proiectele cu viabilitate îndoielnică. Și nu doar întreprinzătorii vor fi bine motivați. Pe o piață liberă a muncii, *lucrătorii* eficienți, calificați și harnici, vor obține salarii mari; cei leneși, delăsători (ce nu investesc în „capital uman") vor avea salarii mici sau vor ajunge șomeri.

Unitățile economice, în sistemul pieței libere, operează, în principiu, cu *constrângeri bugetare tari* (Kornai, 1986). Adică își pot continua activitatea în exercițiul „n+1" numai cu resurse atrase în regim de piață în perioada „n" (nu subvenții sau ajutoare). Un fenomen tipic de stimulente pervertite este *hazardul moral* (Hülsmann, 2006), reprezentând o expropriere care apare nu atât pe fond de „informație asimetrică" (unde partea „informată" exploatează partenerii „neinformați"), ci chiar și atunci când *toți* știu că *unii* sunt în incapacitate de a evita exproprierea (fie ea și legală).

Aspecte noneconomice

Nu e deloc stabilit în mod irevocabil că piața liberă ucide cultura, arta, virtutea, binele, frumosul sau adevărul (tabelul 2.2). Este posibil ca aceasta să fie, ca orice instrument, într-un anumit sens, neutră. Libertatea de expresie – chintesența culturii – este solidară cu piața liberă în care circulă resursele materiale cu care se împerechează (oricât de înaltă, cultura nu plutește în eter). Piața liberă nu are în sine discernământul valorilor ziditoare, dar anularea ei și confiscarea violentă, prin „revoluții culturale", a deciziei în privința a ceea ce ar fi cu „adevărat" cultural este o farsă de proporții epice.

***Tabelul 2.2* Relații vicioase și virtuoase între piață și cultură**

Argumentul sterilității culturale a pieței	Argumentul fecundității culturale a pieței
Pe de o parte (Marx, 1867; Sandel, 2012), sunt evidențiate probleme pe care le poate provoca piața liberă culturii și civilizației umane. Un prim fenomen indicat este *consumerismul*, o degenerare comportamentală a oamenilor din sistemele de piață liberă modernă, care îi face să acționeze în mod irațional, în direcția unui consum tot mai mare și mai sofisticat și complex, devenit de-a dreptul un fetiș, fără a-și mai pune vreodată cu luciditate întrebarea în ce măsură au cu adevărat nevoie de toate bunurile acumulate. Mai mult, această isterie consumeristă erodează virtuți precum răbdarea, cumpătarea, bunătatea, cinstea și potențează vicii precum lăcomia, egoismul, rapacitatea, lipsa măsurii, desfrânarea. Toate acestea au ca rezultat o ființă umană aflată pe un trend de degradare a calităților specifice care îi caracterizează umanitatea, o alienează sau abrutizează. Apoi, alături de consumerism, intervine fenomenul asociat al *culturii de masă* sau *pop*, un fel de „manelizare" a întregii culturi umane care virează – sub constrângerile sistemului economic al pieței libere – către subcultură. Are loc o adevărată „mcdonaldizare" a societății, în care totul trebuie obținut în regim de *fast-food/fast-culture/instant gratification* și nimeni nu mai are răbdarea necesară de a realiza și lucruri mai profunde, mai temeinice, mai așezate, mai durabile. Absolutizarea concurenței creează pieței imaginea de	Pe de altă parte, tot mai mult este scos în evidență în ultima vreme (Cantor și Cocs, 2009; McCloskey, 2016) faptul că nu s-ar cuveni ca apărătorii culturii și civilizației umane să desconsidere chiar atât de ușor sau prea repede piața liberă, deoarece, din multe puncte de vedere, tocmai acest sistem consacrat în perioada Revoluției Industriale a făcut cu putință filoane de mare cultură pe care azi le luăm ca atare, fără a le reconstitui „trasabilitatea" istorică. Punctăm doar un singur exemplu: în măsura în care pianul modern (*the grand piano*) este un bun economic sofisticat (structura lui actuală a fost definitivată în jurul anului 1850), care necesită o multitudine de factori de producție (oțeluri superioare, de pildă, pentru corzi) și o structură de producție complexă (în regim de diviziunea muncii și coordonare socială coerentă), atunci piața liberă și marea cultură devin nu doar compatibile, ci prima devine condiție de posibilitate a celei de-a doua. Mai mult, transformarea pianului în bun de consum de masă necesită un astfel de sistem, deoarece inițial pianul era bun de lux, o extravaganță absolută în epocă (cumva de genul automobilelor Rolls-Royce din prezent). S-ar putea spune multe de pe această parte a discuției. Shakespeare, atunci când s-a apucat să scrie piese de teatru, a fost considerat un fel de artist pop (un vulgarizator al literaturii), care renunță la canoanele din marea cultură (poemele în stilul

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Argumentul sterilității culturale a pieței	Argumentul fecundității culturale a pieței
arenă a darwinismului social, a unei lupte fără scrupule pentru existență. Rapacitatea este, din acest unghi, calitatea esențială care va fi „premiată" în acest sistem (și, deci, promovată, scoasă în față, finanțată), laolaltă cu calculul rece, impersonal și insensibil la aspectele delicate ale naturii umane (subînțeles a fi inerent calculelor monetare, în termeni de profit și pierdere, care constituie busola în universul pieței libere). Toate cele de mai sus ar face ca întreg sistemul economic al pieței libere să explodeze sau să se reverse dincolo de marginile sale firești (să devină din benign, malign, să infecteze și să preia controlul asupra „organismului viu" – societatea, umanitatea – în care s-a dezvoltat, distrugându-l). Transformarea întregii societăți și vieți sociale într-o „societate de piață liberă" în care orice – inclusiv și ceea ce n-ar trebui sau nu s-ar cuveni – este adus spre vânzare echivalează cu colapsul ei.	anticilor) pentru a servi cultura de masă. Romanul din sec. al XIX-lea (Dickens, Dostoievski) a evoluat în forma foiletonului publicat în ziare de largă circulație, chiar cu un ochi la modul cum publicul recepta dezvoltarea firului narativ (ajustat discret de autori după „semnalele" cititorilor). Ambii Strauss – și tatăl, și fiul – asociați în prezent marii culturi clasice vieneze – au fost veritabili întreprinzători pe piața muzicală, adeseori competitori între ei, și au fost nevoiți să inoveze sub aspect muzical, în ceea ce privește structurarea orchestrelor, pentru a fi apreciați și a-și asigura succesul comercial. Și Brâncuși, a cărui sculptură „Cumințenia pământului" a stârnit o vie emoție în societatea românească odată cu retrocedarea ei moștenitorilor proprietarilor inițiali, a vândut sistematic lucrări – inclusiv pe aceasta –, negăsind vreo contradicție (de)ontologică între actul creator, demiurgic, cosmic și cel comercial, lumesc, existențial.

Sursa: Sinteză proprie.

Terminologie

Din punct de vedere terminologic, există un număr destul de mare de concepte care sunt vehiculate când vine vorba despre a desemna sau indica sistemul pieței libere. Fără a fi sinonime, multe dintre ele se referă aproximativ la aceeași realitate concretă, din teren. De pildă, prin **economie de piață** se înțelege, până la urmă, o economie bazată pe sistemul pieței libere (deci „piață liberă" = „economie de piață", deși, după cum vom vedea la capitolul despre intervenționism, sunt numite „de piață" economii care sunt, de fapt, *preponderent*, și nu deplin, organizate pe principii de piață).

CASETA 2.4 Capitalism, anticapitalism, cvasicapitalism, pseudocapitalism

Persistă ideea – sugerată de Karl Marx – că sistemul pieței libere este măsluit în favoarea capitaliștilor (și în defavoarea muncitorilor și/sau consumatorilor). Dacă, însă, înțelegem că avuția capitaliștilor sau a patronilor de firme provine strict din satisfacerea nevoilor consumatorilor, iar patronii atrag voluntar forța de muncă în orașe și fabrici oferind salarii (implicit) mai mari decât alternativele reale disponibile (deși nu pe atât de mari pe cât și-ar dori muncitorii), aceste acuze se dovedesc a nu fi chiar întemeiate.

Apoi, în măsura în care o anumită populație – ca protestanții Amish din SUA sau călugării ortodocși din muntele Athos – nu dorește prosperitate materială peste un anumit nivel (destul de rudimentar sau primitiv pentru gusturile noastre, ale celorlalți, care suntem racordați la „lume"), sistemul acesteia poate fi considerat, din punct de vedere instituțional, a fi de tip piață liberă: există și libertate, și proprietate privată, totuși nu și preocupare pentru ceea ce noi înțelegem prin *acumulare de capital* sau *creștere economică* susținută.

Pe de altă parte, anumite regimuri socialiste (cum a fost cazul în URSS sub Stalin sau România sub Ceaușescu) se preocupau – chiar cu obstinație – de crearea de varii bunuri de capital („formarea brută de capital") sub forma fabricilor și uzinelor de tot felul. Astfel, în sens tehnic, în acele regimuri avem regimuri socialiste cu acumulare de capital (de regulă, forțată și haotică din punct de vedere economic – vezi mai jos discuția despre calcul economic în economia socialistă), ceea ce s-ar putea traduce drept „capitalism de stat".

Astfel, în jargon strict tehnic, pot există piețe libere necapitaliste și capitalisme „de stat". Cu toate acestea, datorită faptului că acumularea durabilă și coerentă de capital se poate face numai în piețele libere (iarăși, vezi discuția de mai jos de la imposibilitatea calculului economic în socialism), nu este o atât de mare greșeală să numim piața liberă ca fiind sistemul capitalist prin excelență (sau – pur și simplu – „capitalism"), în sensul că el este – de departe – cel mai propice sistem pentru acumularea coerentă și consistentă de capital.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

O discuţie ceva mai complexă se poate purta legat de termenul **capitalism**. De multe ori acesta este folosit interşanjabil cu cel de *piaţă liberă*. Fără să fie o foarte mare greşeală practică, (fiindcă, pentru uzul unui om de afaceri, cele două noţiuni transmit acelaşi mesaj, denotând una şi aceeaşi realitate dominantă a economiei), echivalarea lor poate să producă însă unele confuzii conceptuale.

Încă doi termeni ar mai merita discutaţi aici: **liberalism** şi **neoliberalism** – în sensul ideologiei, curentului de idei, care abilitează superioritatea / dezirabilitatea, în ultimă instanţă, a pieţei libere.

CASETA 2.5 Liberalismul: clasic şi contemporan

Există o separaţie între abordarea *pozitivă* sau *descriptivă* („despre lucrurile aşa cum sunt ele") şi cea *normativă* („despre cum ar fi bine sau cum ar trebui să fie lucrurile"). Doctrina economică care consideră că economiile lumii ar trebui rânduite pe principiile pieţei libere a purtat istoric denumirea de *liberalism*. *Nota bene*: liberalismul din secolul XIX mai este numit şi *liberalism clasic*, pentru a fi distins de liberalismul – ambiguat – consacrat în secolul XX, în care libertate este „creată" de stat şi nu atât acceptată în forma ei naturală (Aligică, 2007).

Mulţi asociază astăzi, pripit, întreaga doctrină liberală clasică unui termen utilizat de multe ori cu conotaţii peiorative, mai ales în ultimele decenii: *neoliberalism*. Se poate spune că neoliberalismul (o resurgenţă a anumitor idei liberale de după al Doilea Război Mondial, asociată cel mai adesea cu ascensiunea Şcolii economice de la Chicago şi cu personalitatea economistului american Milton Friedman) este o versiune diluată a liberalismului clasic, afirmaţia că adepţii sistemului pieţei libere sunt numaidecât „neoliberali" fiind una imprecisă.

Exemple de ţări

O modalitate destul de simplă de a descoperi care sunt ţările cu regim de piaţă liberă (sau cât mai apropiat) este de a consulta indicatori precum cei ai libertăţii economice: *Economic Freedom of the World* (EFW), produs de Cato Institute (SUA) şi de Fraser Institute (Canada), şi *Index of Economic Freedom* (IEF), publicat de *The Wall Street Journal* şi de *Heritage Foundation*. Fără a fi lipsiţi de mici cusururi conceptuale şi având specificităţi metodologice care îi fac să nu se suprapună complet în aprecieri, deşi ţintesc teoretic aceeaşi realitate (vezi Marinescu et al., 2011; 2012), cei doi indicatori pot oferi o imagine a peisajului economic mondial şi a modului în care instituţiile libertăţii economice funcţionează şi în ce măsură între varii jurisdicţii din lume (vezi tabelul 2.3).

***Tabelul 2.3* Evaluări ale libertăţii economice în lume**

Economic Freedom of the World	Index of Economic Freedom
Având la temelie preceptele de liberă alegere, schimb voluntar, liberă concurenţă şi garanţia proprietăţii private, EFW evaluează pentru fiecare dintre cele 159 de ţări şi teritorii supuse analizei gradul de libertate economică, exprimat sub forma unui punctaj cuprins între 1 (cel mai mic grad de libertate) şi 10 (cel mai mare grad de libertate), calculat ca medie ponderată a notelor acordate pentru 40 de subcriterii grupate în următoarele cinci mari domenii: 1) dimensiunea guvernului (volumul cheltuielilor publice, nivelul impozitării şi ponderea întreprinderilor de stat în economie); 2) structura legală şi apărarea drepturilor de proprietate (risc de confiscare, justiţie independentă); 3) accesul la monedă sănătoasă (politica monetară şi stabilitatea preţurilor,	Corupţie în justiţie, în sistemul vamal şi în birocraţia statală; bariere netarifare în calea comerţului (prohibiri şi contingente la import, măsuri de ordin tehnic şi regimul de acordare a licenţelor); presiunea fiscală exercitată de guvern (care include impozite pe venit, pe avere, precum şi cheltuieli guvernamentale exprimate ca procent din venituri); domnia legii, credibilitate, imparţialitate şi eficienţa justiţiei, precum şi abilitatea de a contracta; presiuni regulatorii asupra afacerilor (norme legate de sănătate, securitate şi mediu); restricţii asupra activităţii bancare şi a serviciilor financiare (tranzacţionarea titlurilor de valoare şi a asigurărilor); reglementări ale pieţei muncii (programul de lucru sau modalitatea de salarizare);

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

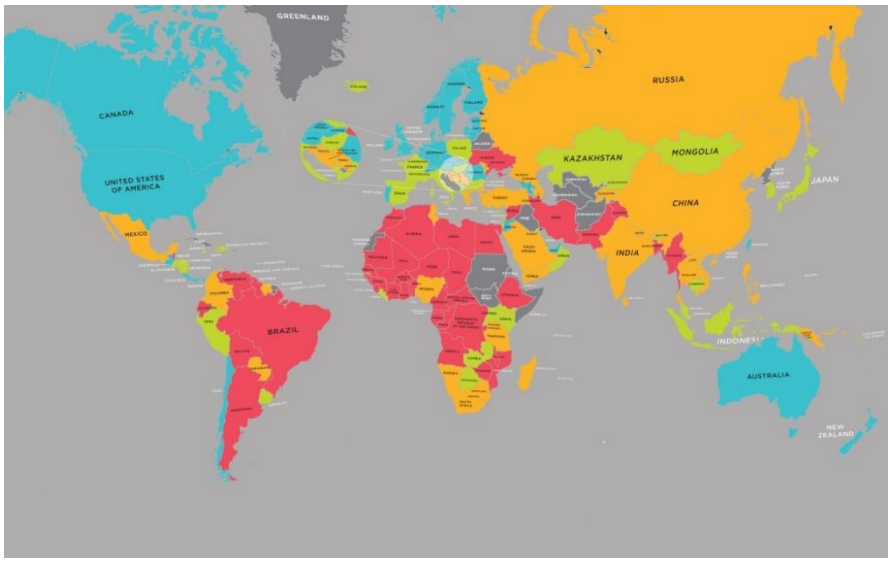
Economic Freedom of the World	Index of Economic Freedom
posibilitatea de a utiliza monede alternative); 4) gradul de liberalizare a comerţului exterior şi regimul investiţiilor străine (bariere tarifare şi netarifare, restricţii asupra contului de capital); 5) reglementarea pieţei creditului, a pieţei muncii, precum şi a afacerilor. Potrivit EFW 2016 (cu date din 2014), cele mai libere zece economii ale lumii sunt: Hong Kong, Singapore, Noua Zeelandă, Elveţia, Canada, Georgia, Irlanda, Mauritius, Emiratele Arabe Unite, Australia şi Regatul Unit al Marii Britanii şi Irlandei de Nord. În acest clasament, România este pe poziţia 22.	activităţi ale pieţei subterane (darea şi luarea de mită, piratarea drepturilor de proprietate intelectuală, munca la negru) – acestea sunt domeniile evaluate de IEF, scorul fiind calculat ca medie simplă între cotaţii de la 1 (liber) la 5 (coercitiv) pe 50 de indicatori grupaţi în 10 categorii. Dintre cele 186 de economii studiate, cele mai libere sunt considerate a fi în 2016 (cu date din 2014): Hong Kong, Singapore, Noua Zeelandă, Elveţia, Australia, Canada, Chile, Irlanda, Estonia şi Regatul Unit al Marii Britanii şi Irlandei de Nord. România ocupă locul 61.

Sursa: Economic Freedom of the World, 2016; Index of Economic Freedom, 2016.

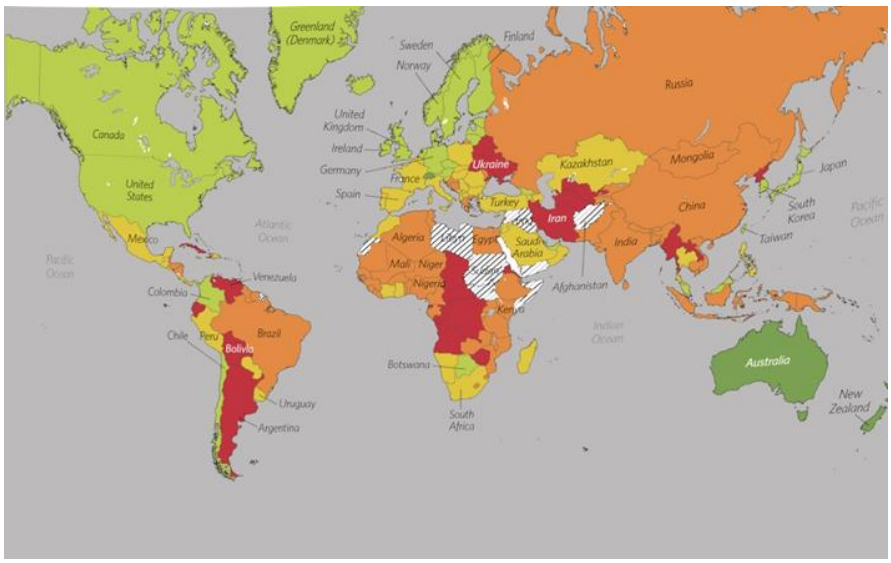
CASETA 2.6

Libertatea economică în lume

Harta libertăţii economice în lume, potrivit EFW 2016



Harta libertăţii economice în lume. potrivit IEF 2016



Sursa: Economic Freedom of the World, 2016; Index of Economic Freedom, 2016.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Exemple de autori care s-au pronunţat în favoarea pieţei libere (străini şi români)

Printre economiştii care au exprimat o preferinţă pentru sistemul pieţei libere (nu toţi în aceeaşi măsură şi nici din exact aceleaşi motive) ar putea fi incluşi, printre alţii: Adam Smith (1994), Frédéric Bastiat (2011), Jean-Baptiste Say (1971), Ludwig von Mises (2008), Milton Friedman (2009), Friedrich Hayek (2014), Murray Rothbard (2009) – între paranteze sunt indicate ediţii ale câte unei lucrări reprezentative pentru fiecare autor în parte.

În spaţiul românesc, avem în secolul al XIX-lea pe Ion Ghica (1879), Ioan Strat (1870), Nicolae Şuţu (1957), iar în secolul XX pe Emanuel Neuman (1937) sau Nicolae Steinhardt (2000). După părerea unora, lipsa unui episod istoric cu adevărat informat de idealurile pieţei libere şi a liberalismului clasic ar putea fi răspunzătoare pentru multele tare pe care economia / societatea românească le-a avut în „comunism", apoi în „tranziţie" şi până în ziua de azi.

2.3 Socialismul

Definiţie

A doua posibilitate sistemică pe care o au oamenii de a-şi organiza activitatea economică este **socialismul**. Păstrând maniera de definire adoptată încă din debutul capitolului, îl putem considera drept **sistemul economic în care proprietatea asupra mijloacelor de producţie aparţine colectivităţii sau statului**. Cu alte cuvinte, resursele nu se află în proprietate privată, ci sunt considerate a fi ale întregii naţiuni sau comunităţi.

Trăsături principale

Din definiţia de mai sus decurg trăsăturile mari ale socialismului:

(a). Mai întâi, rezultă că *decizia de alocare a factorilor de producţie se ia centralizat*, prin aşa-numitele planuri centralizate (de regulă „planuri cincinale" / pe cinci ani) elaborate de comitetele sau de comisiile naţionale de planificare. Prin urmare, funcţia întreprenorială nu este exercitată de indivizi în general, ci doar de forul superior (un consiliu sau un dictator), căruia îi revine misiunea de a îndeplini acest rol. Sistemul nu este unul al liberei iniţiative, ci, dimpotrivă, orice iniţiativă pe care o are cineva este nevoit s-o promoveze prin canalele politice care o vor duce până la urmă pe ordinea de zi a forului central de decizie. Deci, în acest sistem, deciziile economice sunt eminamente politizate, având loc o cvasicompletă *politizare a vieţii economice*.

(b). De asemenea, în măsura în care celor din eşaloanele inferioare centrului de planificare nu le revine, în principal, decât să asculte directivele venite de la centru, aceştia nu pot fi realmente angajaţi într-un proces concurenţial. Mai mult, în măsura în care *criteriul de eficacitate* în aplicarea planurilor va rămâne *fidelitatea faţă de directivele trasate*, rezultă că preferinţele consumatorului cad cel puţin în plan secund, dacă nu-şi pierd relevanţa cu totul. Sistemul productiv poate fi, până la un punct şi pentru o vreme, destul de complex şi impresionant sub aspect tehnic şi procedural, doar că nu funcţionează într-o logică a servirii prosperităţii consumatorilor, deşi în manieră propagandistică clamează aceasta.

Imposibilitatea calculului economic („haosul calculaţional")

Ca urmare a trăsăturii esenţiale a regimului socialist – care este proprietatea de stat asupra mijloacelor de producţie –, în economia socialistă nu există pieţe pentru factorii de producţie (deoarece aceştia nu pot fi vânduţi şi cumpăraţi la piaţă în mod obişnuit, ei aparţinând naţiunii şi

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

fiind de la centru alocaţi direct conform planului centralizat). Prin urmare, în socialism nu se pot forma nici preţurile reale – de piaţă – pentru factorii de producţie, adică nu poate fi asociată o expresie monetară costurilor aferente factorilor de producţie. Totodată, dacă nu există o expresie coerentă a costurilor, nu poate exista, drept consecinţă, nici una a profiturilor şi a pierderilor, astfel încât alocarea în socialism este desprinsă de orice considerente dovedibile de profitabilitate. Dacă aşa stau lucrurile, nu este decât un pas până la a afirma că regimul socialist implică necesarmente o alocare haotică, arbitrară a resurselor rare. Va fi, folosind sintagma lui Ludwig von Mises (cel care a expus pentru prima dată acest argument în 1920), un „haos planificat"; în exprimarea aceluiaşi autor, decidenţii din socialism vor naviga în derivă pe oceanul posibilităţilor de producţie fără „busola calculului economic" (vezi şi tabelul 2.4).

Alocarea resurselor în socialism este „oarbă" în două sensuri: atât *antreprenorial-anticipativ,* cât şi *istoric-evaluativ*. Pe partea antreprenorial-anticipativă, planificatorii socialişti nu vor şti căror proiecte să aloce resursele rare. Trimiţând la exemplul de mai devreme, dacă vor avea de ales între o fermă de lapte şi una de legume-fructe, nu vor avea raţiuni economice solide pentru a-şi întemeia argumentat decizia. Vor merge în virtutea inerţiei (ce se făcea înainte de instaurarea regimului socialist vor continua să facă), vor copia preţurile din alte părţi (de regulă, din economia mondială non-socialistă) sau vor acorda greutate (explicit sau implicit) raţiunilor ce ţin de prestigiul naţional (proiecte ample, mari, megalomanice chiar, care să arate forţa productivă a economiei naţionale), chiar dacă pentru populaţie acestea sunt mai degrabă prilej de suferinţe şi privaţiuni decât de satisfacţie şi îndestulare. De asemenea, odată început un proiect de investiţii (gen oţelării sau rafinării etc.), în absenţa preţurilor monetare acesta nu va putea fi ulterior evaluat pentru eventuale corecţii din mers. Iar judecata retrospectivă („oare am făcut bine sau nu?") va fi la fel de viciată de imposibilitatea efectuării calculelor în termeni monetari.

Tabelul 2.4 **Calculul economic şi distincţia Hayek (1945) – „informaţie" – şi Mises (1920) – „proprietate"**

Argumentul hayekian	Argumentul misesian
Adepţii lui F. A. Hayek consideră că imposibilitatea socialismului sub aspectul alocării raţionale a resurselor economice derivă din faptul că acest sistem este inabil în comunicarea informaţiei dispersate în societate. Vorbim despre informaţia (surprinzând circumstanţe particulare de timp şi loc) referitoare la valorile subiective ataşate de diverşi indivizi diverselor resurse şi a percepţiei rarităţii acestor resurse prinse între posibilităţi alternative de utilizare, precum şi a posibilităţilor tehnice de combinare productivă a lor, a soluţiilor lor tehnologice de procesare. Astfel de informaţii nu pot fi centralizate, nicio entitate administrativă nefiind omniscientă şi omnipotentă. Aceste informaţii există în lumea reală doar în stare dispersată, în mintea indivizilor. Există, totuşi, un mod de a le comunica şi exploata: sistemul de preţuri liber formate, existent doar într-o societate capitalistă, care devine astfel unicul rezolvator al „problemei cunoaşterii" (*knowledge problem*).	Adepţii lui L. Mises – autor al argumentului originar şi original contra pretenţiilor socialiste că pot fi alocate „raţional" resursele – consideră problema cunoaşterii drept aspectul secundar: punctul crucial este absenţa sau prezenţa proprietăţii private. În socialism nu există calcul economic în termeni cardinali, monetari, expresie a expectaţiilor de profit, în baza căruia să se aloce raţional resursele, deoarece nu există preţuri de piaţă relevante despre utilitatea şi disponibilitatea lor pentru factorii de producţie; pentru a exista aceste preţuri, este nevoie de schimburi neobstrucţionate pe pieţe libere; pentru a exista schimburi pe pieţe libere, trebuie să existe proprietate privată asupra respectivelor resurse. Preţurile – purtătoare de informaţie socială – sunt *a property problem*. Dacă pentru Mises socialismul era ştiinţific-imposibil, pentru Hayek el era doar tehnic-impracticabil, aceasta fiind una dintre marile iluzii intelectuale ale secolului trecut – pentru o discuţie acoperitoare, vezi Rothbard (1991).

Sursa: Sinteză proprie.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Haosul motivaţional

Socialismul stă rău şi la capitolul stimulentelor, fapt observat chiar înainte de problema calculului. Fie că propune remuneraţii egale pentru toată lumea indiferent de eforturile depuse (fără legătură, deci, cu înzestrările diferite, calificările diferite sau disponibilitatea diferită la efort a oamenilor), fie că remunerează diferenţiat, dar fără o legătură limpede cu efortul depus (gen clasa muncitoare, de exemplu, minerii, câştigă de trei ori mai mult decât profesorii aşa, ca principiu; fără a se putea argumenta, însă, că sunt şi de trei ori mai productivi), regimul socialist demotivează munca. Când eforturile au legături vagi spre deloc cu veniturile lor, indivizii optimizează în sensul delăsării (a se vedea morala studiului de caz introductiv).

Deci, într-un astfel de sistem, munca nu mai este vreo mare „afacere". Şi nici iniţiativa care, dimpotrivă, îl poate pune pe cel activ sau inovator în pericol ca sabotor al sistemului sau cel puţin ca persoană suspectă, „element duşmănos" care are obrăznicia să insinueze că sistemul are puncte slabe, care necesită remediere, sau aspecte mediocre, care pot fi îmbunătăţite. Or, cum planurile sunt făcute la centru, a le critica sau a sugera că pot fi modificate înseamnă, automat, asumarea unor riscuri personale semnificative. Aşadar, regimurile socialiste sunt cele care au consacrat butade de genul: „timpul trece, leafa merge" sau „noi ne facem că muncim, voi vă faceţi că ne plătiţi". Ele sunt expresia existenţei „haosului motivaţional".

Spre deosebire de piaţa liberă, unităţile economice socialiste funcţionează cu *constrângeri bugetare slabe* (Kornai, 1986), ceea ce înseamnă că îşi pot continua activitatea în perioada „n+1" chiar dacă nu au reuşit să atragă suficiente resurse din piaţă (de la clienţii care cumpără produsele sau de la finanţatori – de la bănci de la piaţa de capital, de la finanţatori ad-hoc precum „un cunoscut" sau cei apropiaţi) în perioada anterioară. Firește, acest lucru devine cu putinţă numai pentru că bugetul public acoperă gaura de resurse: subvenţii şi reglementări (de la simple norme de conformitate până la monopolizare efectivă) pentru a menţine în activitate anumite entităţi economice, chiar dacă sunt slab productive.

Un mod de a „preda" în mod „practic" socialismul ar fi ca, în procesul evaluării şi notării, să se treacă de la principiul individual (omul şi nota lui) la unul colectivist: aceeaşi notă pentru toţi (media colectivului e nota fiecărui student). Dacă, înainte, un student bun ar şti că, învăţând o zi în plus, şi-ar putea ridica nota proprie cu un punct, ulterior, acelaşi efort depus (o zi de învăţat) va putea aduce cel mult un punct împărţit la numărul de colegi din grupă. Studenţii buni vor descoperi că timpul este mult mai valoros în destinderea „privată" decât în învăţatul „colectivizat", iar chiulangii vor descoperi că şi neînvăţând nimic pot promova graţie mediei grupei. Şi nu este implauzibil însă ca la un moment dat totul (şi toţi) să... pice.

Aspecte noneconomice

Legat de aspectele noneconomice ale socialismului, trebuie spus că sunt semnificative şi ocupă un loc important în analiză. Teoria sugerează, iar istoria confirmă, că sistemul de producţie socialist nu prea este compatibil cu libertatea cetăţenilor de a-şi face propriile proiecte de viaţă (cu atât mai puţin planuri de carieră). Exigenţele alocării planificate cer puteri dictatoriale pentru conducători. Planul centralizat de alocare a resurselor economice trebuie, dacă nu merge altfel, aplicat în ultimă instanţă cu ajutorul poliţiei şi securităţii. Nu este, astfel, surprinzător că regăsim, în societăţile socialiste, fenomenul aşa-numitului „gulag", sistemul represiv pe scară largă, descris cutremurător de Soljeniţîn (2009) sau Ierunca (1991). Aşa cum unii oameni nu-şi pot amputa de bunăvoie personalitatea, ei intră mai devreme sau mai târziu în conflict cu autorităţile, îngroşând rândurile „deţinuţilor politici", categorie penală specifică regimurilor socialiste (chiar „totalitare", în general).

Regimurile cu exigenţe socialiste riguroase nu pot fi, de pildă, bazate pe un sistem democratic cu mai multe partide şi cu alegeri libere. Destul de repede, se instituie *sistemul partidului unic*. De

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

asemenea, cum bine observau diverşi analişti, dacă nu există proprietate privată asupra mijloacelor de producţie, *e greu de gândit cum va putea exista o libertate de expresie şi presă independentă*. Toate fabricile de hârtie, toate tiparniţele (chiar şi maşinile de scris, teoretic private, erau inventariate şi expertizate pentru a se depista sursele unor mesaje disidente), toate centrele de difuzare a presei etc. aparţin statului. Cât de surprinzător va fi dacă presa nu va mai scrie decât ceea ce convine puterii? De aici şi *cenzura*. De asemenea, „arta cu tendinţă" (după tipul „realismului socialist" sau „revoluţiei culturale") devine regula, laolaltă cu dezvoltarea culturii mai degrabă ca *propagandă* proslăvind realizările regimului (precum festivalul „Cântarea României").

Un ultim aspect pe care îl menţionăm la acest punct, de regulă tratat ca marginal, este cel al politicilor cu privire la religie ale regimurilor socialiste care devin, inerent, totalitare. Operând cu o viziune despre om şi societate care cere aderenţa totală a individului la idealurile de stat, *regimurile socialiste lasă foarte puţin loc manifestării autentice a vieţii spiritual-religioase*. Ba chiar, aşa cum numeroase publicaţii din epocă o confirmă, ele adoptă o politică de *ateism explicit* şi un *anticlericalism* asemenea. Resorturile religioase sunt printre cele mai puternice temeiuri de opoziţie pe care oamenii le pot descoperi înlăuntrul fiinţei lor. Atrofiaţi spiritual, oamenii devin mai sensibili şi la stimulente negative – „băţul" (puşcăria, tortura sau moartea) –, şi la cele pozitive – „morcovul" (privilegii pentru nomenclatură şi „pâine şi circ" pentru mase; cum era, de pildă, mândria asociată echipelor sportive – performante sportiv, nu economic –, ca Steaua sau Dinamo).

Terminologie

Şi în cazul sistemului socialist este oportună o scurtă discuţie terminologică. Pe de o parte, sintagme precum **socialism**, **economie de comandă**, **economie planificată centralizat** pot fi considerate echivalente / sinonimice (descriu acelaşi lucru, aceeaşi realitate). Iar pe de alta, există problema – care uneori poate fi spinoasă – a distincţiei între socialism şi comunism (termeni apreciaţi fie ca fiind sinonime, fie, într-un anumit sens, chiar antonime).

Ideologul principal al socialismului, Karl Marx, considera *comunismul* a fi ultimul stadiu – cel perfect, apoteotic – al socialismului, în care „se va cere de la fiecare după posibilităţi, dar i se va distribui fiecăruia după nevoi". Această viziune asupra comunismului propune un program utopic care poate fi realizat doar dacă omul scapă de constrângerile rarităţii resurselor şi intră într-o epocă literalmente a abundenţei, precum şi a schimbării naturii umane.

Pentru acelaşi Marx, *socialismul* este doar etapa de început a drumului spre comunism, început odată cu constatarea şi consumarea „contradicţiilor" capitalismului. Socialismul este programul naţionalizării mijloacelor de producţie (adică a trecerii lor din proprietate privată în proprietate de stat), în timp ce în „comuna" abundenţei, populată de „oameni noi", altruişti până la lepădarea de sine, proprietatea se va fi dovedit, pur şi simplu, un atavism al istoriei.

Deci, dată fiind opoziţia programatică faţă de capitalism şi piaţă liberă a continuumului *socialism-comunism*, cei doi termeni pot fi utilizaţi interschimbabil. O observaţie merită a fi însă făcută, contrapunând piaţa liberă socialismului / comunismului. Dacă piaţa liberă deplină nu a fost agreată *politic* într-o istorie dominată de organizarea de tip etatist, comunismul (socialismul consecvent, dus până la capăt) este o imposibilitate *naturală*, o *utopie*.

Exemple de ţări

Prima ţară socialistă a fost Rusia, mai precis Uniunea Republicilor Sovietice Socialiste (URSS) ca urmare a Revoluţiei din 1917. Ulterior, regimul s-a răspândit în Europa de Est, Asia, Africa şi America Latină, atingând la nivelul anilor 1980 maxima răspândire pe mapamond (mai mult de 25 de ţări fiind socialiste la nivelul anului 1987). După prăbuşirea regimurilor socialiste de la

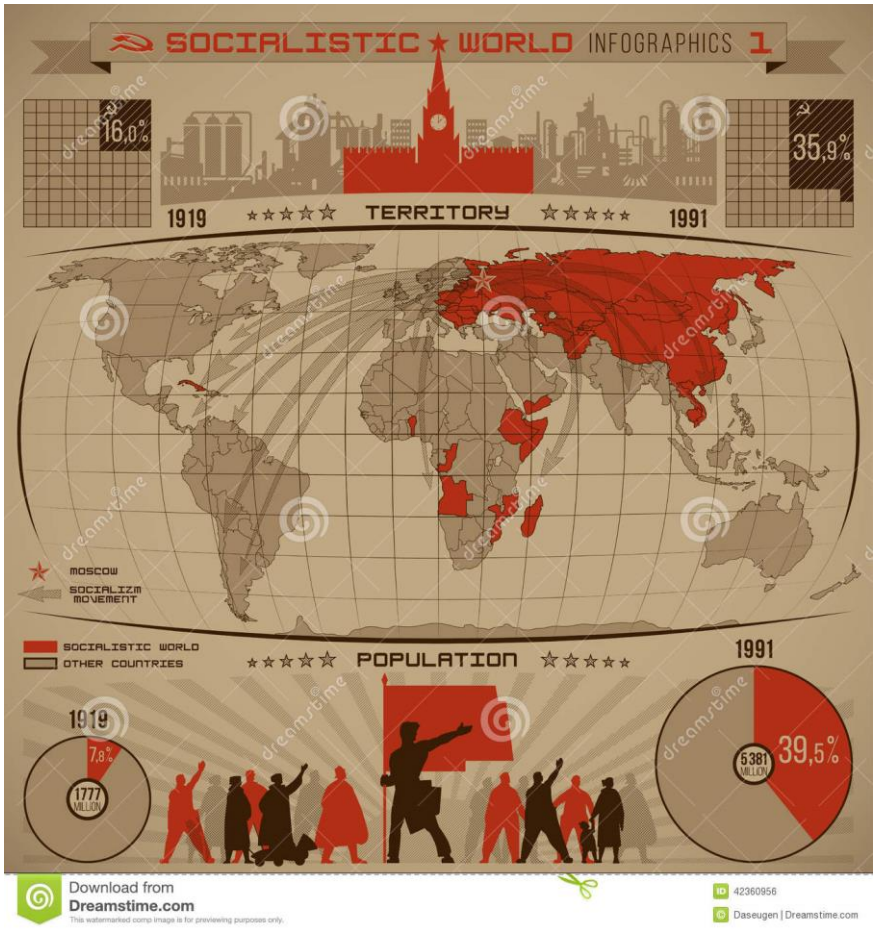
CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

finalul anilor optzeci şi începutul anilor nouăzeci ai secolului trecut, ideologia intră într-un declin vizibil, în prezent statele socialiste putând fi numărate pe degete (China – intrată însă într-un puternic proces de reforme după 1978, Cuba – înclinată uşor spre reforme, Coreea de Nord – singura canonică şi, cumva, Venezuela).

CASETA 2.7
Apogeul socialismului în lume

Harta lumii socialiste în secolul al XX-lea



Sursa: dreamstime.com

Exemple de autori care s-au pronunţat în favoarea socialismului (străini şi români)

Printre primii exponenţi de idei socialiste (din perioada aşa-numitului „socialism utopic") se numără (între paranteze sunt indicate ediţii ale câte unei lucrări reprezentative pentru fiecare autor în parte): Robert Owen (1993), Charles Fourier (1971), Saint-Simon (1834) şi alţii. Apoi, etapa de consolidare ideologică (a autointitulatului „socialism ştiinţific") este marcată de personalităţile unor Karl Marx şi Friedrich Engels (2006). Între ideologii care au contribuit decisiv la punerea în practică a regimului, trebuie menţionaţi: Vladimir Ilici Lenin (1970a; 1970b), Iosif Vissarionovici Stalin (1978), Mao Tze-Dun (1966), Pol Pot (în Cambodgia), precum şi „dinastia" Kim (Kim Il-Sung, Kim Jong-Il şi Kim Jong-Un – ultimul în exerciţiu în fruntea Coreei de Nord).

În spaţiul românesc, găsim încă din secolul al XIX-lea socialişti entuziaşti precum Teodor Diamant (1958) (care a şi lansat un experiment protosocialist la noi în ţară în anii patruzeci ai secolului al XIX-lea, cunoscut ca „falansterul de la Scăieni", o comunitate organizată pe principiile lui Charles Fourier, care n-a rezistat totuşi prea mult şi nici n-a avut rezultate notabile). Personalităţi cu vederi socialiste au fost, între alţii, şi Nicolae Bălcescu (1840), Constantin Dobrogeanu-Gherea (1910), Lucreţiu Pătrăşcanu (1969), Silviu Brucan (1978) şi alţii (fie din convingere sau doar oportunişti).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Neîndoielnic, în galeria marilor dictatori din lumea regimurile socialiste pot fi incluse şi numele lui Gheorghe Gheorghiu-Dej (1955) şi Nicolae Ceauşescu (1989).

CASETA 2.8 „Politici (*economice*) şi delicateţuri" – bucătăriile în capitalismul american şi în socialismul sovietic

În 1835, Tocqueville făcea următoarea afirmaţie: „În prezent avem două mari naţiuni în lume, care au început din puncte diferite, dar par a tinde spre aceeaşi destinaţie. Mă refer la Rusia şi America. Ambele s-au ridicat neobservate, s-au plasat rapid printre naţiunile fruntaşe, iar lumea a aflat de existenţa şi măreţia lor în aproape acelaşi timp". Însă, observa Tocqueville, diferenţa fundamentală dintre SUA şi Rusia, cele două naţiuni ce aveau să îşi împartă lumea între ele, consta tocmai în mijloacele alese de acestea: „instrumentul principal al celei dintâi este libertatea; al celei din urmă, servitutea". La vremea aceea, revoluţia americană începea să germineze ordinea libertăţii şi a prosperităţii capitaliste, iar nimeni nu-şi imagina ce avea să le aducă ruşilor şi lumii revoluţia rusă.

După cel de-al Doilea Război Mondial, cele două mari puteri victorioase păşeau pe drumul prozelitismului fierbinte al propriei filosofii în sferele de influenţă şi al unui Război Rece între ele. Totuşi, verdictele despre starea economică relativă a celor două erau greu contestabile, în ciuda faptului că, manipulată abil, statistica poate afirma – ocazional – orice ar vrea să audă interlocutorul. Centrarea pe consumator a sistemului capitalist şi marginalizarea lui în cel al economiei planificate pot fi observate în rapoartele agenţiilor secrete occidentale. Acestea făceau referire la contribuţia substanţial scăzută a consumului final în PIB-ul sovietic, la calitatea îndoielnică şi diversitatea redusă a bunurilor de consum, la penuria din magazine sau la starea dezastruoasă a sistemului de sănătate.

Dar, mergând dincolo de rapoarte seci, un episod desfăşurat în plin Război Rece, care a implicat actori de la cel mai înalt nivel, este reprezentativ pentru limitele sistemului socialist şi anticipează criza sa finală ce va deveni manifestă peste 32 de ani. Pe 24 iulie 1959, Richard Nixon, vicepreşedinte al SUA, se afla, alături de liderul sovietic Nikita Hruşciov, într-o bucătărie. Cei doi vizitau Expoziţia Naţională Americană de la Moscova, unde urmaşii lui George Washington au vrut să arate populaţiei URSS ultimele dotări tehnologice din casele americanilor. Dată fiind prezenţa jurnaliştilor occidentali care filmau, discuţia s-a transformat rapid într-o confruntare pe teme geopolitice şi ideologice. Din episodul cunoscut ca „the Kitchen Debate" transpare mai mult de atât.

„Sistemul american", îi spune Nixon lui Hruşciov, „este proiectat pentru a profita de ultimele invenţii". Vicepreşedintele îşi putea motiva afirmaţia arătând către produsele electrocasnice expuse de producători precum General Mills, Whirlpool sau General Electric. Însă maşinile de spălat, storcătoarele de fructe şi televizoarele color nu îl impresionau pe Hruşciov, care a răspuns sec: „Avem şi noi astfel de chestii". Arătând către un alt aparat, Nixon afirmă: „Sunt unele cazuri în care poate sunteţi înaintea noastră, de exemplu în dezvoltarea propulsiei rachetelor voastre pe care le folosiţi în explorarea spaţiului cosmic; pot exista alte cazuri în care noi suntem înainte – în televizoare color, de exemplu". „Nu", îi răspunde Hruşciov, „suntem şi aici comparabili cu voi. V-am depăşit la ambele".

Repliindu-se, Nixon afirmă că producătorii americani erau interesaţi să facă viaţa uşoară pentru femei. La această observaţie, Hruşciov răspunde inflexibil că Uniunea Sovietică nu are o „atitudine capitalistă faţă de femei". Fiind convins de misiunea istorică a URSS, care ar fi trebuit, conform tezelor sovietice, să ajungă din urmă şi să întreacă SUA în următorii şapte ani, Hruşciov îşi arată dispreţul pentru consumerismul mărunt ce caracterizează capitalismul: „Nu aveţi o maşină care să vă bage mâncarea în gură şi să v-o vâre pe gât? Multe din lucrurile pe care mi le-aţi arătat sunt interesante, dar nu ai nevoie de ele în viaţă. Nu au niciun scop util. Sunt numai gadgeturi". În lumea în care ceea ce nu este interzis este obligatoriu, prosperitatea trebuie măsurată în tancuri *per capita*.

Este limpede de înţeles cât de puţin înţelegeau liderii sovietici despre natura umană, care este aceeaşi şi în bucătărie, şi în bibliotecă, şi în câmpul muncii, şi în avanposturile puterii politice. Omul vrea să se bucure de viaţă mai mult decât mai puţin. Absenţa şomajului şi rezultatele record la producţia diferitelor inputuri *per capita* nu au vreo valoare intrinsecă, nici măcar pentru „omul nou".

Sursa: Raico (2010); CIA (1959).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

2.4 Intervenţionismul

Definiţie

Intervenţionismul este acel **sistem în care o parte din resurse sunt alocate de proprietarii privaţi, iar o altă parte de către stat**. Este un mix, un amestec de proprietate publică şi proprietate privată asupra mijloacelor de producţie. Într-un anumit sens, acesta nici măcar nu este un sistem economic de sine stătător, deoarece *nu propune un al treilea principiu de alocare a resurselor* (primele două fiind alocarea privată şi, respectiv, cea publică). Pur şi simplu, în acest caz sunt combinate – în diferite proporţii – principiile de alocare specifice pieţei libere şi socialismului.

Trăsături principale

Din definiţia de mai sus rezultă, ca şi în cazurile socialismului şi pieţei libere, câteva trăsături particulare ale intervenţionismului:

(a) *Deciziile alocative ţin parţial de întreprinzătorii proprietari privaţi, parţial de autorităţile de stat*, influenţându-se însă reciproc.

Pe de o parte, întreprinzătorii privaţi sunt restricţionaţi într-o mai mare măsură decât în sistemul pieţei libere, unde numai exigenţele respectării integrităţii proprietăţii private legitime a celorlalţi li s-ar impune. În intervenţionism, o serie întreagă de reglementări peste acest nivel sunt impuse (restricţii legate de înfiinţarea afacerii, precum praguri de capital social, apoi restricţii de mediu, sanitar-veterinare, fiscale, urbanistice, precum şi, în general, cele nenumărate necesare pentru a ţine economia pe cursul avut în vedere de autorităţile mânate de filozofia intervenţionistă). Astfel, deşi au în principiu libertatea de a decide, întreprinzătorii privaţi nu pot opta pentru anumite preţuri, anumite tipuri de produse, anumite zone şi perioade de producţie, anumite tipuri de raporturi contractuale (vezi discuţiile actuale despre abolirea contractelor de tip „practică neplătită” pentru studenţi) ş.a.m.d.

Pe de altă parte, dată fiind existenţa unei sfere de schimburi libere de piaţă, nici partea guvernamentală a economiei nu o poate ignora. Astfel, dacă pe piaţă se oferă anumite produse la un anumit preţ, costul îndepărtării autorităţilor de acestea va deveni destul de repede evident (şi va fi perceput fie ca eroare de management public, fie ca gestiune frauduloasă a banului public). Dacă piaţa vinde educaţie cu 10.000 RON pe an, nici sfera publică nu se va putea îndepărta prea mult (în condiţii de calitate similară) de „nivelul pieţei”. Sau, dacă pe piaţă se găsesc consumabile ieftine, întreprinderile publice – dacă vor cât de cât să păstreze un curs mai puţin risipitor de acţiune – sunt nevoite să achiziţioneze luând aceste preţuri în calcul (sau, dacă produc, să se apropie de performanţele pieţei în termeni de costuri – deşi „convergenţa” în termeni de costuri cu entităţile private va fi, cel mult, accidentală).

(b) Aspectele concurenţiale în intervenţionism au, la rândul lor, două direcţii, care au proprietatea de a se împleti şi influenţa reciproc:

Pe de o parte, se manifestă *concurenţa economică* între întreprinzătorii privaţi pentru câştigarea atenţiei şi, mai important, declanşarea deciziei de cumpărare a consumatorilor / clienţilor. *Stricto sensu*, acest lucru se poate face doar oferind un raport calitate-preţ superior celui oferit de rivali, precum şi unei atitudini active de descoperire şi anticipare a nevoilor potenţialilor clienţi (înainte chiar ca aceştia să le conştientizeze).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Pe de altă parte, în sfera publică, procesul concurenţial ia forma *concurenţei politice*. Succesul în această arenă nu se judecă într-atât prin satisfacerea nevoilor consumatorilor / clienţilor, cât prin abila utilizare de către agenţii economici a procesului politic, parte a economiei mixte alături de piaţă. Controlul „politic" nu se câştigă doar servind mai bine cumpărătorii, ci exploatând poziţia lor pasivă de cetăţeni / contribuabili.

CASETA 2.9 Întreprinzătorii „economici" versus „politici"

În sfera procesului concurenţial din sistemul intervenţionist întâlnim aceste două mari categorii de întreprinzători. Acest fenomen este expresia faptului că *sferele concurenţiale privată / economică şi publică / politică intră ele însele într-un raport de concurenţă sau coliziune*. Astfel, un întreprinzător care nu reuşeşte să-şi continue activitatea servind consumatorii (şi propunând proiecte viabile partenerilor şi finanţatorilor) va descoperi că, dacă o anumită lege privind activitatea din sectorul în care activează ar avea o anumită formă (ar stipula anumite chestiuni bine „ţintite"), poziţia lui concurenţială ar putea să fie substanţial îmbunătăţită. Astfel, angajat în activităţi de lobby (sau chiar intrând în politică), el va putea influenţa modificarea legislaţiei în direcţia aşteptată. Literatura anglo-saxonă cataloghează acest fenomen prin sintagma *crony-capitalism* (în româneşte, „capitalism de cumetrie"). De pildă, firmele mari de taximetrie dintr-un oraş, şicanate de permanenta apariţie şi reapariţie de competitori noi, dispuşi la sacrificii mari pentru a se consacra pe piaţă, pot decide reglementarea sectorului prin structuri de tipul „Asociaţia taximetriştilor", care propune autorităţilor locale, pentru diminuarea „haosului", acordarea de licenţe de taximetrie în număr limitat, laolaltă cu specificaţii de preţ şi calitatea serviciilor – fenomenul este cu atât mai pregnant urmărind reacţiile ostile ale „comunităţii" taximetriştilor la fenomenul „Uber", care propune o alternativă dereglementată (dar nu şi deşănţată) de servicii de transport urban. Ce merită reţinut din această discuţie este că, în măsura în care un concurent din sfera economică începe să apeleze la astfel de mijloace pentru a-şi asigura ceea ce, în esenţă, putem numi „clientele captive", el trece gradual din sfera concurenţei economice în cea politică, cu consecinţe deloc neglijabile în ceea ce priveşte preocuparea spre buna deservire a consumatorilor. La nivel societal, o astfel de „migrare" a agenţilor economici duce la o utilizare ineficientă a resurselor şi o scădere a bunăstării generale.

Insulele de haos calculaţional

Din perspectiva problemei calculului economic, discutată mai sus la ambele sisteme, se poate spune ceva specific şi pentru intervenţionism. Anume că, deşi nu va fi vorba despre haos calculaţional generalizat, vor exista, totuşi, ceea ce Rothbard (1982) numea *„insule de haos calculaţional"*. Cu alte cuvinte, în măsura în care o unitate economică de stat (de ex., transport de călători sau servicii poştale) va putea să funcţioneze în răspăr cu structura de preţuri din piaţă (graţie subvenţiilor), serviciile, activele şi produsele din interiorul companiei pot pierde tot mai mult legătura cu valoarea reală de piaţă. Şi această nebuloasă va fi cu atât mai amplă şi accentuată, cu cât unitatea economică este mai mare, iar societatea o va percepe cumva ambiguu: unii ca o povară, iar alţii ca o „perlă" a sistemului. Acest aspect devine cel mai vizibil în momentul în care se pune problema privatizării unor companii: vândute ieftin, acestea au devenit, ulterior, valoroase.

Insulele de haos motivaţional

În mod paralel, putem vorbi şi pe linia stimulentelor de faptul că, în intervenţionism, apare fenomenul pe care-l putem numi *„insule de haos motivaţional"*. Orice vizită contemporană la o autoritate sau entitate publică (poştă, primării, poliţie, administraţii fiscale, companii de stat, inspectorate şcolare sau chiar şcoli etc.) are, adesea, aparenţa unei mici călătorii în timp, în economia socialistă. Cum remuneraţiile personalului nu sunt corelate cu criterii nonarbitrare de

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

productivitate, ci sunt cumva stabilite în virtutea unei inerţii contabile (în cel mai bun caz), promptitudinea, politeţea, profesionalismul angajaţilor din sistemul public sunt mai degrabă fenomene rarisime. Explicaţia este că, până la urmă, soarta celui din privat depinde de clienţi, pe când a celui din sfera publică nu în mod necesar şi nu în mod direct. Aşadar, contrastul izbitor al insulelor de stimulente adecvate cu cele de stimulente ambigue este o marcă a intervenţionismului.

Problema instabilităţii

Una din problemele specifice, care dau mărturie despre faptul că sistemul acesta nu este cu adevărat un al treilea sistem, ci doar un hibrid, este *instabilitatea*. Aceasta deoarece, în economie (ca în întreaga societate), toate sectoarele şi toate problemele sunt legate între ele (cel puţin în sensul că toate se aglomerează pe o scară unică de priorităţi a omului sau oamenilor în viaţa de zi cu zi); nici sistemul de preţuri şi nici sistemul economic, în general, nu pot fi atacate pe bucăţi, mizând pe efecte strict punctuale, locale şi limitate. Dimpotrivă, o intervenţie realizată într-un punct anume (asupra unui preţ anume sau a unui sector anume) va avea reverberaţii mai mari sau mai mici în întregul sistem economic şi va pune autorităţile mereu în faţa dilemei de a viabiliza intervenţiile prealabile prin intervenţii corective suplimentare (într-un proces cumulativ) sau, din contră, a renunţa pe de-a întregul la sarabanda de intervenţii (într-un proces tot cumulativ, doar că invers).

CASETA 2.10 Lanţul slăbiciunilor: controlul preţurilor

Exemplul clasic ce ilustrează problema instabilităţii intervenţionismului este măsura de fixare a unui preţ maxim la lapte, cu scopul de a uşura accesul celor mai nevoiaşi la acest aliment de bază (vezi Mises, 1996). Efectele unei atare măsuri iau adeseori prin surprindere autorităţile şi analiştii, nu atât prin conţinutul lor concret, cât fiindcă ele „chiar se produc” (şi nu rămân doar himere de manual de economie uitate la prima petrecere după sesiunea de examene). Astfel, prin fixarea unui preţ mai mic decât ar fi fost cel de echilibru al pieţei, este logic faptul că va scădea cantitatea de lapte oferită (agravată de eventuala convertire a laptelui existent în produse înrudite încă neafectate de măsură, gen unt, smântână, brânză etc.) şi creşte cantitatea de lapte cerută – fapte cumulate care duc, nici mai mult, nici mai puţin, la penurie de lapte. Şi dacă preţul nu mai poate face diferenţa între cumpărători, această diferenţă se va face altfel. Maniera cea mai simplă devine „coada” – primul venit, primul servit. Dacă se consideră inadecvată, se va trece la raţionalizare (porţie zilnică de lapte per capita). De asemenea, o altă cale de optimizare este reducerea calităţii produsului, pentru a o aduce în linie cu noul preţ care e redus. Firește, mereu trebuie avută în vedere şi posibilitatea că produsul va fi vândut la preţuri mai convenabile „pe sub mână”, cum se spune, pe piaţa neagră. Măsura are, în mod evident, efecte contrare celor preconizate. Dacă autorităţile îi chestionează pe producătorii de lapte despre cele de mai sus, răspunsul acestora nu va fi o surpriză. Preţurile de vânzare au fost plafonate; preţurile de cumpărare (costurile) nu, ele rămânând la fel de mari ca înainte de fixarea, în jos, a preţului la lapte; ei trebuie să se reorienteze pentru a nu ajunge să sufere pierderi. În astfel de cazuri, autorităţile aleg, în mod frecvent, calea de a le oferi producătorilor preţuri fixate (în jos) ale factorilor de producţie relevanţi în activitatea lor (de pildă, furajele). Doar că, *mutatis mutandis*, se va întâmpla şi pe piaţa furajelor ceea ce deja s-a întâmplat pe aceea a laptelui.

Problema birocraţiei

Una dintre problemele ce pot fi discutate sub auspiciile intervenţionismului – deşi fenomenul este prezent pe scară largă şi în socialism unde, fiind generalizat, în mod paradoxal nu e la fel de vizibil ca în intervenţionism – este cea a *birocraţiei*. În sistemul intervenţionist, unde există posibilitatea reală de a compara prestaţiile concrete ale unităţilor de afaceri private şi ale entităţilor de stat, se constată că sfera publică (totuşi, nici cea privată nu este totalmente imună la acest proces, mai ales

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

în intervenţionism) este foarte birocratică. Acest lucru înseamnă că autorităţile publice sau unităţile economice aflate în proprietatea sau gestiunea statului au un proces mult prea stufos de decizie şi implementare a deciziilor. Structurile de producţie sunt dependente – via aprobări, permise, controale, documentaţie, consultanţă etc. – de „birouri", ce devin ele însele un fel de stat în stat („birocraţie" / „puterea birourilor").

Fenomenul birocraţiei este, de regulă, abordat în două moduri. Varianta clasică este cea sugerată de Max Weber, pentru care birocraţia este un fenomen social şi economic cât se poate de firesc, cu atât mai mult în sfera publică (stat). Ţine de esenţa statului modern să aibă funcţionari profesionişti (aceştia sunt birocraţii în sensul fundamental al termenului), cu rol oarecum apolitic, care ţin de funcţionarea statului, indiferent de coloratura politico-ideologică a celor care deţin puterea la un moment dat. Rolul acestora este unul de elită managerială, organizată şi unitară, care funcţionează după coduri de conduită stricte şi pun în aplicare cât mai riguros comandamentele prevăzute la nivel de stat. Ideea aduce aminte de sistemul mandarinilor din China clasică. Din această perspectivă, birocraţia este, până la un punct, inevitabilă şi indispensabilă funcţionării administrative decente a statului modern.

Al doilea mod de a privi fenomenul birocratic este de a-l trata ca pe un caz de excrescenţă nefirească, ca pe o tumoare malignă pe corpul societăţii, în general, sau al diverselor substructuri publice, în particular. Cea mai coerentă prezentare de acest tip a fenomenului o oferă Mises (2006), care, pornind de la conceptul de calcul economic în termeni monetari, face o distincţie devenită clasică între *managementul sau gestiunea bazat/ă pe profit* şi *managementul birocratic sau gestiunea birocratică* (vezi şi tabelul 2.5). Din perspectiva sa, funcţiile esenţiale ale statului modern (poliţie, justiţie, armată etc.), prin natura lor, nu pot fi furnizate în regim comercial (de piaţă). Serviciile acestor sectoare strategice nu sunt vândute cetăţenilor în regim de piaţă. Ca atare, deciziile cu privire la aceste sectoare au drept unic criteriu de succes fidelitatea faţă de lege, norme şi coduri de conduită derivate din acestea.

***Tabelul 2.5* Managementul profitului vs. managementul birocratic**

Managementul profitului	Managementul birocratic
Alocarea în afacerile private, toate mişcările de personal, de materii prime, modificările de gamă sortimentală, expansiunea, restrângerea activităţii, închiderea unităţii etc. se fac pe criteriul calculelor economice în termeni monetari, obiectivul ultim fiind profitabilitatea atât per ansamblu, cât şi pe bucăţi sau departamente. „Ordinul" care circulă de sus în jos în sfera privată este, conform aceluiaşi Mises, „faceţi profit" şi nu este nevoie de detalieri peste măsură. Deşi întreprinzătorul păstrează motivaţia şi decizia ultimă în afaceri, el deleagă instrumental operaţiuni de calculaţie managerilor, sub rezerva alegerii de către aceştia a acelui curs al afacerii pentru care se aşteaptă obţinerea de profit.	Alocarea înseamnă conformarea riguroasă la directiva venită de sus. Contabilitatea acestor sectoare este o evidenţă aferentă programelor vaste de consum, fără a se pune problema profitabilităţii şi rentabilităţii directe (poliţiştii, medicii, primarii, judecătorii nu sunt angajaţi, daţi afară, promovaţi sau plătiţi, în general, în conformitate cu aportul lor la profitabilitatea entităţilor în care activează, deoarece această problemă pur şi simplu nu se pune). Ca proxi pentru rentabilitate, sunt instrumentate aşa-numitele analize cost-beneficiu, bazate pe comparaţii şi computaţii intersubiective de valoare şi pe preferinţe nedemonstrate ale publicului, aplicate coercitiv, tehnici profund discutabile epistemologic.

Sursa: Sinteză după Iacob (2011; 2016).

Aspecte noneconomice

În ceea ce priveşte aspectele noneconomice ale intervenţionismului, merită menţionate trei: *cultura îndreptăţirii* (engl. *entitlement*) *la sprijin public* (în sensul de sprijin „de stat"); *erodarea spiritului antreprenorial/întreprenorial autentic şi a culturii independenţei*; *manifestarea*

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

pregnantă a antreprenoriatului/întreprenoriatului politic. Sau, mutând discuţia pe frontul ideologiilor politice, putem evidenţia două mari justificări ale sistemelor intervenţioniste – cele de factură *social-democrată* (proegalizare) şi, respectiv, cele *conservatoare* (antischimbare), fiecare asortat cu o serie de instrumente de politică publică, impietând totuşi asupra nivelului de trai general (vezi tabelul 2.6).

Cumulând libertatea economică, încă existentă în intervenţionism, cu obişnuinţa de a funcţiona într-un sistem în care statul este prezent mereu prin reglementări, subvenţii, ajutoare, pensii, educaţie etc., o mare parte a cetăţenilor ajung să dezvolte un *sentiment de îndreptăţire la privilegiile sau beneficiile dobândite*. Obţinerea de locuinţe sociale, de venituri sociale (ajutoare de tot felul – de la şomaj, la alocaţii pentru copii, la subvenţii pentru suprafaţa de teren agricol deţinut) sau aprovizionarea în condiţii artificial favorabile cu diverse resurse (energie termică) dezvoltă în beneficiari un simţ analog celui al proprietăţii, doar că proprietatea pe care o revendică este asupra veniturilor extrase de la alţii.

Reversul medaliei îndreptăţirii la beneficii din bugetul public este *erodarea spiritului de iniţiativă privată şi independenţă*. Dacă a fi conectat la programe guvernamentale aduce un anumit venit, a căuta venituri din muncă proprie, independentă, este puţin atractiv. Riscurile activităţii de întrerpinzător sunt schimbate pe predictibilitatea, de multe ori însă doar aparentă, a sistemului public. Obişnuiţi să fie trimişi cu arcanul în structura socialistă de producţie, românii nu erau obişnuiţi, imediat după 1989, cu ideea că slujbele nu sunt chestiuni perene. De asemenea, chiar libera iniţiativă a ajuns să fie înfierată şi vitriolată, fiind catalogată drept „bişniţă" şi considerată o treabă destul de înjositoare.

Finalmente, trebuie să spunem câteva lucruri şi despre *antreprenoriatul politic*. Hayek (2014) are în cartea sa *Drumul către servitute* un capitol intitulat „De ce ajung în frunte cei mai răi". Se referă la sistemele care restricţionează libera iniţiativă şi la fenomenul antreprenoriatului politic. Deoarece *întreprinzătorii politici nu ajung să fie nevoiţi să acopere promisiunile făcute din resurse proprii, vor tinde să se întreacă în a promite cât mai mult*. În acest context, cei care au cele mai puţine inhibiţii în a promite, a înşela, a face uz de demagogie, manipulare, standarde duble etc. au inerent un soi de avantaj. Procesul de selecţie operează cumva pe dos, premiind anume pe cei mai demagogi.

***Tabelul 2.6* Forme de intervenţie social-democrate şi conservatoare**

Social-democraţie	Conservatorism
Ca urmare a dezamăgirii profunde faţă de rezultatele din teren ale socialismului marxist ortodox aplicat în Rusia după 1917, ideologii social-democraţi găseau „egalizarea veniturilor" (ca tendinţă, nu ca stare finală) şi „egalizarea oportunităţilor" („şanselor") drept adevăratele pietre de temelie ale doctrinei socialiste, pe care îşi propuneau totodată să o scoată din utopism şi să o reformeze pragmatic.	Conservatorismul este un răspuns antiegalitarist la schimbare, incertitudine şi mobilitate. Obiectivul lui, de regulă anunţat în forme care să nu stârnească ostilitate socială, ci dimpotrivă, e stoparea sau încetinirea proceselor de schimbare permanentă şi de mobilitate produse de liberalism şi capitalism, pentru a recrea un sistem social ordonat şi stabil, unde fiecăruia să îi fie asigurată păstrarea poziţiei.
Tehnica pentru realizarea ţelului general al politicilor de tip social-democrat a fost redistribuirea venitului monetar prin intermediul *impozitului pe venit* sau al unui *impozit general pe vânzări*; precum şi al *impozitelor pe avere* şi *pe moştenire* (pentru a da satisfacţie şi protestului foarte popular împotriva „bogăţiei nemuncite" a moştenitorilor).	Politicile asociate conservatorismului sunt controlul preţurilor, reglementările, precum şi controlul comportamentelor. Primele două ţintesc încetinirea vitezei de reacţie a ofertei „prea dinamice"; ultima e menită să mascheze lipsa de reacţie a ofertei la cerere. În arsenalul conservator sunt şi intervenţiile de „stabilizare sistemică" (de tipul *too big to fail*).
Politici de sorginte social-democrată, deşi nu pot fi izolate istoric cu precizie, s-au făcut mult simţite în	Istoric, elemente conservatoare au putut fi întâlnite (nu în stare pură, ci amalgamate cu cele din

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Social-democraţie	Conservatorism
Europa Occidentală, statele scandinave (Suedia) şi Germania Federală, dar elemente din filosofia lor se regăsesc frecvent în legislaturile din Statele Unite ale Americii controlate de Partidul Democrat.	instrumentarul social-democraţiei) în Europa Occidentală, în America Latină sau în Orientul Îndepărtat, dar, mai ales, la naţional-socialismul german şi la fascismul italian în epoca interbelică.

Sursa: Sinteză după Hoppe (1989); Jora (2011).

Terminologie („a treia cale", „economia socială de piaţă")

Şi în legătură cu intervenţionismul se impun o serie de clarificări terminologice. Mai întâi, se spune adesea că el ar reprezenta o „**a treia cale**" (pe lângă cele două: piaţă liberă şi socialism), care reţine beneficiile ambelor, minimizând sau evitând deficienţele acestora. Eticheta e cât se poate de înşelătoare. Aşa cum am spus mai sus, dacă problema se pune în termeni de principii de alocare („cine alocă resursele rare în economie?"), atunci intervenţionismul nu propune un al treilea principiu nou, diferit de cele care operează în socialism şi capitalism, ci doar le preia pe cele două, combinându-le în felurite moduri şi proporţii. Totodată, dacă judecăm sistemele intervenţioniste în această logică a proporţiilor combinării elementelor socialiste cu cele capitaliste, atunci opţiunile sunt nenumărate, oricum cu mult mai multe decât trei. Practic, revenim la problema din debutul capitolului: *câte ţări, atâtea căi / sisteme*.

Se vorbeşte, de asemenea, despre **economia socială de piaţă**. Dacă judecăm această etichetă în spiritul reformulării de tip „socialism de piaţă" (*market socialism*, concept sugerat, între alţii, şi de Oskar Lange), atunci trebuie să admitem că este vorba despre un oximoron, o contradicţie în termeni. Dacă se are în vedere sursa istorică concretă a ideii de economie socială de piaţă, şi anume programul de reforme din Germania de Vest de după al Doilea Război Mondial (la conducerea cărora s-a aflat Ludwig Erhard, membru al şcolii ordoliberale germane), atunci se poate înţelege, pe de o parte, nevoia de a acomoda retoric *abilitatea alocativă a pieţei* cu *asistenţialismul redistributiv statal*, dar şi, pe de altă parte, *instabilitatea pe termen lung* a unei astfel de coabitări. În ciuda acestei tensiuni principiale şi practice, economia socială de piaţă a devenit, în timp, o marotă a proiectului comunitar european.

Exemple de ţări

După cum menţionam de la bun început, intervenţionismul este starea uzuală a economiilor lumii. Dacă am agreat că economiile inventariate de indicii libertăţii economice (mai devreme amintiţi) prezintă o largă varietate de forme de interferenţă a statului cu piaţa, atunci am putea înţelege că gradul de intervenţie este invers proporţional cu cel al libertăţii şi am putea obţine „topuri" ale intervenţionismului global (cu aceleaşi rezerve legate de definire şi metodologie), pur şi simplu inversând clasamentele EFW sau IEF. Evident că există şi exemple care atrag atenţia în mod particular, precum este cel al Republicii Populare Chineze, o economie condusă politic de un partid comunist, însă cu o puternică dezvoltare în terenul economiei a instituţiilor capitaliste ale pieţei.

În prezent, Republica Populară Chineză este descrisă drept „ţara cu două sisteme". Mai mult decât o coabitare surogat de instituţii şi politici de inspiraţie etatistă, comunistă şi, respectiv, capitalistă, de piaţă, China este expresia unei dialectici ranforsate şi a unui dublu limbaj: potrivit gândirii comuniste chineze post-1978, ţara se află deocamdată în plină fază primară a socialismului, guvernul fiind îndreptăţit să ia orice măsuri care ar conduce la atragerea de capital străin, necesar industrializării ţării şi, odată cu aceasta, maturizării contradicţiilor din care se va zămisli ordinea comunistă profeţită de Marx şi Engels. China este exemplu nu atât de coabitare fericită stat-piaţă (inerent instabilă), ci de descoperire pragmatică a legăturii libertăţii economice cu prosperitatea.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Exemple de autori care s-au pronunţat în favoarea intervenţionismului (străini şi români)

Literatură economică este ea însăşi sediul unei lupte de idei atât între „contrarii" absolute, cât şi între nuanţări relative. În afara economiştilor „fundamentalişti" – fie adepţi ai pieţei libere, fie ai socialismului canonic, marea majoritate a economiştilor sunt adepţii intervenţionismului, de diverse naturi şi grade (între paranteze, indicăm o lucrare reprezentativă): J.B. Colbert, F. List (1973), J.M. Keynes (2009), P. Krugman (2010), J. Stiglitz (2013), precum şi mulţi alţii.

Între autorii români, situaţia se păstrează, exponenţii gândirii româneşti fiind tributari diverselor reprezentări ale naturii economiei, dar şi ai realităţilor româneşti, care reclamau intervenţia statului, prin politici adaptate locurilor şi vremurilor: V. Slăvescu (1932), V. Madgearu (1999), N. Manoilescu (1986), S. Zeletin (2006), C. Murgescu (1990) – un interesant excurs despre opţiunile economiştilor români contemporani se poate găsi la S. Cerna (2012) şi la C. Ban (2016).

2.5 Concluzii. Înţelegere ştiinţifică şi alegere civică

Teoria sistemelor economice nu este una căzută în desuetudine, ci discuţia a devenit mai degrabă implicită decât explicită. Cu alte cuvinte, cea mai mare parte a economiştilor acceptă lipsa demonstrată de eficienţă a sistemului socialist, postulează instabilitatea economiei de piaţă plecând de la eşecurile (micro- şi macro- economice) ale sistemului capitalist şi aleg să opereze (implicit) în paradigma sistemului mixt, intervenţionist. Trebuie întărit faptul că acest capitol şi-a propus să ofere cititorului o analiză teoretică a sistemelor economice şi numai incidental, din raţiuni didactice, să o suplimenteze cu exemple istorice. Principiile, absorbite critic, sunt cel mai bun aliat al pragmatismului, disciplinându-l ideatic. Teoria prezentată în acest capitol este rodul unei abordări bazate pe deducţii logice, care porneşte de la ipoteze realiste şi din care rezultă concluzii necesare. Teoria oferă cititorului atent, practicianului aspirant, un „aparat de decodare" universal.

În prezent, singurul sistem economic despre care se mai face referire este sistemul capitalist. Desigur, acest termen nu desemnează sistemul pur al pieţei libere, ci sistemul intervenţionist, al economiei mixte. Termenul în sine nu a avut o naştere uşoară şi a rămas grevat, până în prezent, de neînţelegeri, mai ales în momente de criză. Se constată un fenomen care vine să întărească mentalitatea anticapitalistă preexistentă: neajunsurile provocate de sistemul intervenţionist sunt imputate pieţei libere, ceea ce duce la legitimarea cererilor pentru mai multă intervenţie guvernamentală. De pildă, penuria provocată de preţul maximal (prea mic) nu este explicată prin măsura intervenţionistă, la fel şomajul nu este explicat prin salarii minimale (prea mari) sau prin alte elemente care fac costisitoare angajarea fie pe partea angajatorului, fie pe cea a angajatului. Un cerc vicios apare: intervenţionismul naşte mai mult intervenţionism, eşecul fiind imputat „pieţei".

Pentru aceasta, o definire clară a termenilor şi înţelegerea urmărilor produse de intervenţia guvernamentală sau de exproprierea tuturor factorilor de producţie, cu alte cuvinte gramatica şi logica sistemelor economice, reprezintă atât o datorie civică, cât şi o măsură prudenţială. Aşa cum menţionează şi Mises (2008, p. 875): „Foarte puţini sunt cei capabili să contribuie cu vreo idee importantă la ansamblul gândirii economice. Însă toţi oamenii rezonabili sunt chemaţi să se familiarizeze cu ceea ce ne învaţă teoria economică. În vremurile noastre, aceasta este cea dintâi datorie civică. Fie că ne place sau nu, este un fapt că teoria economică nu poate rămâne o ramură ezoterică a cunoaşterii, accesibilă numai unui grup restrâns de savanţi şi de specialişti. Ştiinţa economică se ocupă de problemele fundamentale ale societăţii; ea priveşte pe toată lumea şi le aparţine tuturor. Ea constituie principalul şi cel mai adecvat obiect de studiu al fiecărui cetăţean".

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Atât timp cât alegerea sistemului economic sau reglajul fin intrasistem rămân elemente de decizie politică ce pot fi influenţate prin vot, fiecare individ este responsabil să înţeleagă şi să se pronunţe educat. Unul din principalele elemente pe care individul care a parcurs acest capitol îl poate desprinde este că lumea economică reală este scena unei confruntări între libertate şi constrângere. În fond, orice opţiune privitoare la sistemele economice reprezintă o decizie legată de ocuparea unei poziţii pe un continuum mărginit la un capăt de capitalismul pur, iar la celălalt de socialismul pur, infinitele forme ale intervenţionismului ce sunt cuprinse între aceste sisteme pure constituind forme / grade de ingerinţă ale instrumentelor coercitive (politice) în ordinea voluntară (economică) a pieţei. Cum spune cu luciditate Mises (2008, p. 875): „Nimic nu poate fi mai important, pentru fiecare om inteligent, decât teoria economică. Miza este propria sa soartă şi aceea a urmaşilor săi".

SUMAR

- Problematica legată de sistemele economice, un subiect consacrat în literatura economică din secolele XIX şi XX, s-a bucurat de mai puţină atenţie după evenimentele din 1989-1991, perioadă ce marchează colapsul Uniunii Sovietice şi a sistemelor comuniste (şi totalitare) inspirate de URSS şi triumful sistemului economic capitalist (şi al democraţiei politice).
- Realitatea diferenţelor mari de nivel de trai dintre Vest şi Est, Nord şi Sud face ca subiectul analizei comparative a sistemelor economice să rămână relevant atât pentru specialiştii din domeniul relaţiilor economice internaţionale (fie private sau publice), cât şi pentru cetăţenii tuturor statelor lumii, de alegerile cărora depind, în mare măsură, regimurile economice.
- Sistematizarea analizei sistemelor economice mai poate fi făcută pornind de la o împărţire tripartită a acestora: piaţa liberă (numită şi capitalism sau economie de piaţă), socialismul (sau economia de comandă, sau economia planificată centralizat) şi intervenţionismul (sau economia mixtă). Criteriul de delimitare ţine de concepţia despre dreptul de proprietate.
- Prin piaţă liberă înţelegem sistemul economic în care mijloacele / factorii de producţie se află în proprietatea persoanelor private din societate – fie ele fizice sau juridice. Spre deosebire de aceasta, socialismul este sistemul economic în care proprietatea asupra mijloacelor de producţie aparţine colectivităţii ori statului, alocarea lor fiind centralizată.
- Intervenţionismul se află undeva între cele două extreme ale spectrului, fiind acel sistem economic în care există deopotrivă proprietate privată (asupra unor factori de producţie) şi proprietate publică (asupra altora), în timp ce, în privinţa resurselor aflate în posesia proprietarilor privaţi, „societatea", mai mult ori mai puţin democratic, le decide alocarea.
- Din punctul de vedere al analizei economice, cele două sfere majore sub aspectul cărora se poate investiga comportamentul agenţilor economici în cadrul sistemelor economice ţin de posibilitatea de efectuare de calcule economice de rentabilitate, bazate pe preţuri reale, liber formate, şi de modul în care stimulentele (răsplătirea eforturilor) sunt aşezate corect sau nu.

TERMENI-CHEIE

Sisteme economice, drepturi de proprietate, calcul economic, stimulente, piaţă liberă, liberalism, capitalism, democraţie, întreprinzător, management pentru profit, socialism, comunism, penurie, management birocratic, intervenţionism, a treia cale, economie socială de piaţă

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

1. De ce este importantă înțelegerea principiilor de organizare socială care se află la baza sistemelor economice?
2. Cum a influențat instituția dreptului de proprietate evoluția sistemelor economice de-a lungul istoriei?
3. Care sunt trăsăturile principale și principiale ale funcționării unei economii de piață liberă?
4. Care este relația dintre principiul ideal de funcționare al pieței libere și capitalismul real contemporan?
5. Care este esența argumentelor calculului economic și, respectiv, al stimulentelor și cum lămuresc ele diferențele de performanță economică între capitalism și socialism?
6. Ce informații ne oferă indicatorii libertății economice în lume și cum sunt utilizabile acestea în fundamentarea deciziile economice atât în afacerile private, cât și în politicile publice?
7. Cum a alterat socialismul economic întregul ansamblu al vieții în societățile care l-au experimentat?
8. De ce este considerat intervenționismul a fi un factor de instabilitate economică?
9. Care e diferența dintre managementul pentru profit și managementul birocratic?
10. Cine sunt autorii care au pledat cauza fiecăruia dintre cele trei sisteme și de ce este necesar să cunoaștem diversele argumente teoretice înainte de a judeca realitățile faptice, din teren?

BIBLIOGRAFIE

Aligică, D.P. & Tarko, V. (2014). *Capitalist Alternatives. Models, Taxonmies, and Scenarios*. Londra & New York: Routledge.

Aligică, D.P. (2007). Între stânga și dreapta: mirajul liberal. *Revista 22*, 12 ianuarie.

Ban, C. (2016). *Ruling Ideas: How Global Neoliberalism Goes Local*. New York: Oxford University Press.

Bastiat, F. (2011). *The Bastiat Collection,* 2nd ed. Auburn: Ludwig von Mises Institute.

Bălcescu, N. (1940). *Opere, scrieri istorice, politice și economice*. București: Fundația pentru Literatură și Artă „Regele Carol".

Brucan, S. (1978). *The Dialectic of World Politics*. New York: Free Press.

Cantor, P. & Cox, S. (2009). *Literature and the Economics of Liberty: Spontaneous Order in Culture*. Auburn: Ludwig von Mises Institute.

Carson, R.L. (1996). *Comparative Economic Systems: Market and State in Economic Systems*. Londra, New York: Routledge.

Carson, R.L. (1997). *Comparative Economic Systems: Transition and Capitalist Alternatives*. Londra & New York: Routledge.

Ceaușescu, N. (1989). *România pe drumul construirii societății socialiste multilateral dezvoltate. Rapoarte, cuvîntări, interviuri, articole*. București: Editura Politică.

Cerna, S. (2012). Gândirea economică românească în perioada postcomunistă. *Œconomica* XXI (2), pp. 5-28.

CIA (1959). The Kitchen Debate (Stenogramă). https://www.cia.gov/library/readingroom/docs/1959-07-24.pdf.

Cohen, S. (2009). *Economic Systems Analysis and Policies: Explaining Global Differences, Transitions and Developments*. Londra: Palgrave Macmillan.

Conklin, D.W. (1991). *Comparative Economic Systems: Objectives, Decision Modes, and the Process of Choice*. New York: Cambridge University Press.

Deaton, A. (2013). *The Great Escape: Health, Wealth, and the Origins of Inequality*. Princeton: Princeton University Press.

Diamant, T. (1958). *Scrieri economice*. București: Editura Științifică.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

DiLorenzo, T.J. (2004). *How Capitalism Saved America: The Untold History of Our Country, from the Pilgrims to the Present*. New York: Random House.

Dobrogeanu-Gherea, C. (1910). *Neoiobăgia, studiu economico-social al problemei noastre agrare*. Bucureşti: Editura „Socec & Co."

Easterly, W. (2014). *The Tyranny of Experts: Economists, Dictators, and the Forgotten Rights of the Poor*. New York: Basic Books.

Erhard, L. (1958). *Prosperity through Competition*. New York: Frederick A. Praeger.

Fourier, C. (1971). *Design for Utopia: Selected Writings. Studies in the Libertarian and Utopian Tradition*. New York: Schocken.

Friedman, M. (2009). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Friedman, M. & Friedman, R. (1990). *Free to Choose: A Personal Statement*. Orlando: Houghton Mifflin Harcourt.

Gheorghiu-Dej, G. (1955). *Articole şi cuvântări* (ed. a 4-a). Bucureşti: Editura de Stat pentru Literatură Politică.

Ghica, I. (1879). *Convorbiri economice* (ed. a 3-a). Bucureşti: Editura „Socec & Co.".

Gianaris, N.V. (1993). *Contemporary Economic Systems: A Regional and Country Approach*. Connecticut: Praeger Publishers.

Gwartney, J., Lawson, R.A. & Hall, J. (2016). *Economic Freedom of the World 2016 Annual Report*. Vancouver: Fraser Institute.

Hayek, F. (1945). The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review* 35 (4), pp. 519-530.

Hayek, F. (1960). *The Constitution of Liberty*. Chicago: University of Chicago Press.

Hayek, F. (2014). *Drumul către servitute* (ed. a 4-a). Bucureşti: Humanitas.

Heilbroner, R. L. & Boettke, P. J. (1992). Economic Systems. In *The New Encyclopaedia Britannica* (vol. 17). Londra: Encyclopædia Britannica, Inc., pp. 906-913.

Hülsmann, J.G. (2006). The Political Economy of Moral Hazard. *Politická Ekonomie* (1), pp. 35-47.

Iacob, M. (2011). Fetişizarea analizei cost-beneficiu în decizia publică de alocare a resurselor. *Œconomica* XX (4), pp. 25-51.

Iacob, M. (2016). *Costuri şi beneficii ale analizei cost-beneficiu. Înainte de pragmatism, înapoi la principii*. Bucureşti: Editura ASE.

Ierunca, V. (1991). *Fenomenul Piteşti*. Bucureşti: Humanitas.

Johnson, P. (2012). *Intelectualii*. Bucureşti: Humanitas.

Jora, O.D. (2011). O „sociologie" a crizei actuale. De la social-democraţia „subprime"-lor la conservatorismul tip „too big to fail". *Œconomica* XX (1), pp. 101-102.

Jora, O.D. (2013). *Avataruri ale corporaţiei multinaţionale. Exerciţiu de analiză proprietariană*. Bucureşti: Editura ASE.

Jora, O.D. (2016). *Spiritualitate, materialitate şi proprietate. Cultura mea, cultura ta, cultura noastră, cultura lor*. Bucureşti: Editura ASE.

Keynes, J. M. ([1936] 2009). *Teoria generală a ocupării forţei de muncă, a dobânzii şi a banilor*. Bucureşti: Editura Publica.

Kornai, J. (1980). *Economics of Shortage*. Amsterdam: North-Holland.

Kornai, J. (1986). The Soft Budget Constraint. *Kyklos* 39 (1), pp. 3-30.

Krugman, P. (2010). *Conştiinţa unui liberal*. Bucureşti: Editura Publica.

Kuran, T. (2010). *The Long Divergence: How Islamic Law Held Back the Middle East*. Princeton: Princeton University Press.

Lenin, V.I. (1970a). Imperialismul, stadiul cel mai înalt al capitalismului. În: Lenin, V.I. *Opere alese*. Bucureşti: Editura Politică, pp. 75-213.

Lenin, V.I. (1970b). Statul şi revoluţia. În: Lenin, V.I. *Opere alese*. Bucureşti: Editura Politică, pp. 239-363.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

List, F. (1973). *Sistemul naţional de economie politică*. Bucureşti: Editura Academiei Republicii Socialiste România.

Madgearu, V.N. (1999). *Agrarianism, capitalism, imperialism. Contribuţii la studiul evoluţiei sociale româneşti*. Cluj Napoca: Editura Dacia.

Manoilescu, M. (1986). *Forţele naţionale productive şi comerţul exterior. Teoria protecţionismului şi a schimbului internaţional*. Bucureşti: Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică.

Mao, T.T. (1966). *Quotations from Chairman Mao Tse-Tung*. Peking: Foreign Languages Press.

Marinescu, C. (coord.); Glăvan, B.; Staicu, G.; Pană. M.C. & Jora, O.D. (2012). *Capitalismul. Logica libertăţii*. Bucureşti: Editura Humanitas.

Marinescu, C. (coord.), Staicu, G., Pană, M.C., Jora, O.D. & Mosora, C. (2011). *Libertate economică şi prosperitate. Implicaţii privind reformele instituţionale din România şi Uniunea Europeană*. Bucureşti: Editura ASE.

Marx, K. ([1867] 1986). *Capital: A Critique of Political Economy* (vol. 1). Moscova: Progress Publishers.

Marx, K. (1986). *Critica Programului de la Gotha*. În: Marx, K. & Engels, F. *Opere alese* (două volume, ed. a 3-a). Bucureşti: Editura Politică.

Marx, K., & Engels, F. (2006). *Manifestul partidului comunist*. Bucureşti: Nemira.

McCloskey, D.N. (2006). *The Bourgeois Virtues: Ethics for an Age of Commerce*. Chicago: University of Chicago Press.

McCloskey, D.N. (2010). *Bourgeois Dignity: Why Economics Can't Explain the Modern World*. Chicago: University of Chicago Press.

McCloskey, D.N. (2016). *Bourgeois Equality: How Ideas, Not Capital or Institutions, Enriched the World*. Chicago: University of Chicago Press.

Miller, T. & Kim, A. (2016). *2016 Index Of Economic Freedom*. Washington, D.C.: Heritage Foundation.

Mises, L. ([1920] 1990). *Economic Calculation in the Socialist Commonwealth*. Auburn: Ludwig von Mises Institute.

Mises, L. (1996). *Critique of Interventionism: Inquiries into Present Day Economic Policy and Ideology*. Irvington-on-Hudson: Foundation for Economic Education.

Mises, L. (2002). *Liberalism in the Classical Tradition*. Auburn: Ludwig von Mises Institute.

Mises, L. (2006). *Birocraţia şi imposibilitatea planificării raţionale în regim socialist*. Bucureşti: Institutul Ludvig von Mises România.

Mises, L. (2008). *Human Action: A Treatise on Economics* (Scholar's Edition). Auburn: Ludwig von Mises Institute.

Mjoset, L., Nordhaug, K. & Clausen, T. H. (2007). *Capitalisms Compared (Comparative Social Research, nr. 24)*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Mokyr, J. (2016). *A Culture of Growth: The Origins of the Modern Economy*. Princeton: Princeton University Press.

Murgescu, C. (1990). *Mersul ideilor economice la români* (2 vol.). Bucureşti: Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică.

Neuman, E. (1937). *Limitele puterii statului* (Disertaţie doctorală nepublicată). Bucureşti: Universitatea Bucureşti.

North, D., Wallis, J.J. & Weingast, B.R. (2009). *Violence and Social Orders: A Conceptual Framework for Interpreting Recorded Human History*. New York: Cambridge University Press.

Owen, R. (1993). *The Selected Works of Robert Owen*. Londra: Pickering and Chatto.

Pătrăşcanu, L. (1969). *Un veac de frământări sociale, 1821-1907*. Bucureşti: Editura Politică.

Pejovich, S. (2012). *Economic Analysis of Institutions and Systems (International Studies in Economics and Econometrics, nr. 33)*. Dordrecht: Springer.

Pejovich, S. (2013). *The Economics of Property Rights: Towards a Theory of Comparative Systems (International Studies in Economics and Econometrics, nr. 22)*. Dordrecht: Springer.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Phelps, E. (2015). *Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change*. Princeton: Princeton University Press.

Prabhakar, A.C. (2017). *Comparative Economic Systems and Welfare Economics*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Raico, R. (2010). Marxist Dreams and Soviet Realities. In: Raico, R. *Great Wars and Great Leaders*. Auburn: Ludwig von Mises Institute, pp. 143-157.

Robinson, J. & Acemoglu, D. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. New York: Crown Publishing Group.

Rosefielde, S. (2002). *Comparative Economic Systems: Culture, Wealth, and Power in the 21st Century*. Chichester: Wiley.

Rothbard, M. (2016). *Ethics of Liberty*. Auburn: Ludwig von Mises Institute.

Rothbard, M.N. (1991). The End of Socialism and the Calculation Debate Revisited. *The Review of Austrian Economics* 5 (2), pp. 51-76.

Rothbard, M.N. (1995). *An Austrian Perspective on the History of Economic Thought* (2 vol.). Londra: Edward Elgar.

Rothbard, M.N. (2009). *Man, Economy, and State* with *Power and Market* (Scholar's Edition, ed.). Auburn: Ludwig von Mises Institute.

Saint-Simon, H. (1834). *New Christianity*. Londra: B.D. Cousins and P. Wilson.

Sandel, M.J. (2012). *What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets*. Londra: Macmillan Publishers.

Say, J.B. (1971). *Treatise on Political Economy*. New York: August M. Kelly Publishers.

Slăvescu, V. (1932). *Politica bancară a României şi depresiunea economică mondială*. Bucureşti: Imprimeriile Independenţa.

Smith, A. ([1776] 1994). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. New York: Modern Library Edition.

Soljeniţîn, A. (2009). *Arhipelagul gulag*. Bucureşti: Univers.

Stalin, I. V. (1978). On the Draft Constitution of the U.S.S.R. In: *Stalin Works*. Londra: Red Star Press Ltd.

Steinhardt, N. (2000). *Principiile clasice şi noile tendinţe ale dreptului constituţional*. Satu Mare: Editura Solstiţiu.

Stiglitz, J.E. (2013). *Preţul inegalităţii*. Bucureşti: Editura Publica.

Strat, I. (1870). *Tratat complet de economie politică (sau simplă expunere a modului cum se formează, se distribuie şi se consumă bogăţiile)*. Bucureşti: Tipografia Statului.

Şuţu, N. (1957). *Opere economice*. Bucureşti: Editura Ştiinţifică.

Woods, T. (2004). *The Politically Incorrect Guide to American History*. Washington, D.C.: Regnery Publishing.

Zeletin, Ş. (2006). *Burghezia română. Originea şi rolul ei istoric*. Bucureşti: Editura Humanitas.

Zimbalist, A. (ed.) (2011). *Comparative Economic Systems: An Assessment of Knowledge, Theory and Method (Recent Economic Thought, nr. 3)*. Dordrecht: Springer.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitolul 3

Organizaţii internaţionale și guvernanţă globală

Autori:
Dan DUMITRIU
Anca Gabriela ILIE
Dumitru MIRON
Rodica Milena ZAHARIA

Structură:

- Organizaţii internaţionale – concept, tipologie
- Organizaţia Naţiunilor Unite (ONU) şi rolul său în dezvoltarea globală
- Cum participă ONU la guvernarea globală?
- Valenţe şi limite ale procesului de guvernanţă globală

Obiective:

- Înţelegerea rolului organizaţiilor internaţionale în contextul guvernanţei globale
- Sintetizarea relaţiei organizaţii internaţionale – globalizare – guvernanţă globală
- Dobândirea cunoştinţelor de bază din domeniul în care activează organizaţiile internaţionale
- Analiza organizaţiilor internaţionale ca actori globali

CEEOL copyright 2026

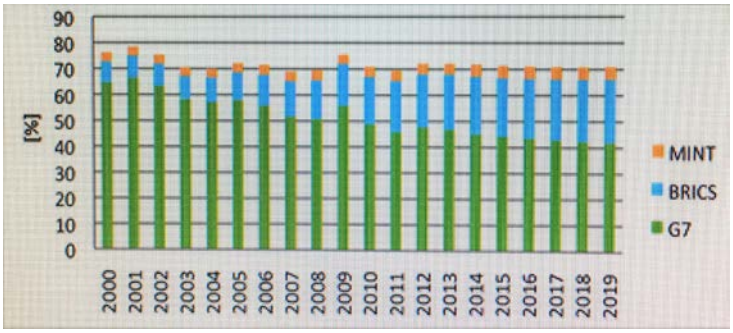
CEEOL copyright 2026

MINICAZ

CASETA 3.1 Rolul BRICS în schimbarea guvernării globale Agenda post-2015

Lumea traversează, în prezent, cea mai semnificativă epocă de transformare a ordinii mondiale după cel de-al Doilea Război Mondial. La aproape trei decenii de la încheierea Războiului Rece, economia internaţională a trecut la un sistem multipolar, condus de o nouă formă de guvernare globală şi, deci, o nouă ordine mondială multipolară. Deşi SUA rămân în continuare singura superputere mondială, au apărut noi centre de putere politică şi economică, care, datorită dinamismului lor economic, au atins rate fără precedent în istorie cu privire la eradicarea sărăciei, foametei şi creşterii lor economice (ex.: BRICS – Brazilia, Rusia, India, China, Africa de Sud sau MINT – Mexic, Indonezia, Nigeria, Turcia). BRICS este grupul celor cinci economii emergente, care cuprinde 43% din populaţia globului, având 30% din PIB-ul mondial şi 17% din comerţul internaţional. Graficul de mai jos demonstrează extinderea constantă a ponderii BRICS în PIB-ul mondial:

Ponderea BRICS în PIB mondial



Sursa: FMI (2015). *IMF Working Paper – Emerging Power and Global Governance: Wither the IMF?*, WP/15/19, p. 38.

În confruntarea cu priorităţile globale contemporane (criza financiară, schimbările climatice etc.), structurile guvernamentale şi guvernanţa globală par a fi mai inadecvate şi mai depăşite ca niciodată. Se impune reforma şi readaptarea organelor şi instituţiilor ONU, prin care să se acţioneze rapid şi eficient pentru rezolvarea problemelor de dezvoltare durabilă, în special prin interacţiunea dintre Consiliul Economic şi Social al ONU (ECOSOC), ministere şi sectorul privat. Între timp, ambiţiile, locul şi forţa BRICS pe scena mondială au crescut semnificativ, iar importanţa cooperării Sud-Sud pentru dezvoltare a luat amploare în ultimul deceniu prin stabilirea unor soluţii mai optime pentru dezvoltarea unor domenii ce vizează sănătatea, educaţia, mediul înconjurător, comerţul sau transporturile. Spre exemplu, China depăşeşte în prezent investiţiile Organizaţiei pentru Cooperare şi Dezvoltare Economică (OCDE) în multe ţări în dezvoltare, iar cooperarea triunghiulară (Nord-Sud-Sud) facilitează strategii de succes şi schimbări de opinie cu privire la implementarea proiectelor pentru dezvoltare durabilă.

ONU şi guvernanţa globală rămân dominate, în continuare, de donatorii tradiţionali (SUA, FMI sau Banca Mondială), chiar dacă Programul Naţiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD) a solicitat constant includerea economiilor emergente în Parteneriatul Global pentru Dezvoltare, iar prezenţa acestora în arhitectura internaţională de asistenţă pentru dezvoltare este într-o continuă şi semnificativă creştere.

Pentru perioada post-2015, ţările BRICS au introdus şi implementat ***două principii de dezvoltare globală:***

1) ***Universalitatea.*** Obiectivele Dezvoltării Durabile (ODD), introduse şi implementate de ONU, se vor aplica tuturor ţărilor şi locuitorilor acestora (lucru foarte diferit faţă de Obiectivele Dezvoltării Mileniului, care vizau doar ţările în dezvoltare). Asistăm, astfel, la o schimbare de paradigmă de la un cadru care viza asistenţă de la ţările bogate către ţările sărace la o abordare universală, cu privire la implementarea principiilor dezvoltării la nivel global.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

2) ***Responsabilităţi comune, dar diferenţiate*** *(Common but Differentiated Responsabilites – CBDR)*. A apărut, iniţial, ca un principiu juridic internaţional cu privire la protejarea mediului înonjurător. Prin introducerea CBDR, ţările au aceleaşi responsabilităţi, dar nu au capacităţi şi instrumente identice de punere în practică.

Prioritățile principale ale BRICS pentru agenda post-2015 vizează, în principal, agricultura, tehnologia, sectorul energetic şi egalitatea de gen:

- ***Agricultura***. BRICS consideră ca fiind nedreaptă şi discriminatorie acordarea de subvenţii agricole statelor UE şi SUA, aceasta constituind o piedică în creşterea sectorului agricol din ţările în dezvoltare. În acest context, BRICS susţine că obiectivul 2 (eliminarea foametei) din cadrul ODD (2015-2030) se poate realiza doar prin eliminarea subvenţiilor agricole acordate în ţările dezvoltate.
- ***Tehnologia***. Extrapolarea transferului de tehnologie a fost, de asemenea, un mesaj important din partea BRICS, fiind încorporat integral în agenda ODD (obiectivele 2, 9 şi 12) cu privire la dezvoltarea durabilă şi sprijinul financiar şi tehnologic acordat ţărilor în dezvoltare.
- ***Energia***. Ţările BRICS invocă principiul CBDR privind extinderea surselor şi consumului de energie. „Accesul pentru toţi la energie", susţinut în mod deosebit de India, va determina o creştere majoră a investiţiilor şi o dezvoltare a infrastructurii în ţările în dezvoltare (ODD 7 şi ODD 9).
- ***Egalitatea de gen*** este un subiect de mare importanţă pentru BRICS, care susţine accesul la sănătate şi educaţie, promovând educaţia echitabilă şi incluzivă pentru băieţi şi fete, emanciparea femeilor şi eliminarea discriminării şi exploatării copiilor (ODD 3, 4, 5). Emanciparea femeii este o schimbare profundă în politica de dezvoltare la nivel mondial, mai ales în ţări precum India şi China.
- Abordarea obiectivului 16 ***privind pacea şi justiţia,*** ca şanse ale unei societăţi incluzive pentru dezvoltare durabilă, a fost extrem de controversată şi criticată. În cadrul BRICS, Brazilia este cea preocupată de diferenţierea dintre cele două concepte: conflict şi soluţionarea violenţelor. Conflictul impune o acţiune internaţională în care se poate implica şi Consiliul de Securitate al ONU, iar reducerea actelor de violenţă – ca rezultat al acţiunii individuale, presupune soluţii interne pentru siguranţa publică prin promovarea legilor şi instituţiilor naţionale. Aşa cum India a propus „energie pentru toţi" şi Brazilia a propus ca soluţie „accesul la justiţie pentru toţi", prin care statele pot implementa politici progresive de dezvoltare pentru o societate paşnică, fără impunerea unui model extern de justiţie şi fără implicarea Consiliului de Securitate. Chiar dacă China susţine ideea conform căreia „condiţiile de pace sunt responsabilitatea fiecărui guvern", instaurarea unui sistem mai echitabil şi mai reprezentativ de guvernare globală (ODD 16) presupune instituţii transparente, procese participative de luare a deciziilor (favorabile incluziunii), precum şi consolidarea participării ţărilor în dezvoltare la cadrul instituţional de guvernare la nivel mondial.

Sursa: Adaptare după Merlo, J. (2015). *The Role of the BRICS in Changing Global Governance: A Case Study of the Post-2015 Development Negotiations*, Centre on International Cooperation.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

3.1 Organizaţii internaţionale – concept, tipologie

După cel de-al Doilea Război Mondial, proliferarea instituţiilor internaţionale a fost fără precedent, una dintre motivaţii fiind determinată de abordarea liberală cu privire la rolul statelor în relaţia cu pieţele, avându-l ca exponent principal pe economistul John Maynard Keynes. Viziunea acestuia, conform căreia doar o cooperare strânsă la nivel internaţional între state poate institui o pace stabilă şi poate contribui la progresul economic general, a pus bazele sistemului instituţional de la Bretton Woods (iulie 1944). Aceste instituţii au fost create astfel încât să asigure o coordonare a politicilor statelor lumii în principalele domenii-cheie, şi anume: comercial, monetar, financiar.

Deşi literatura de specialitate este foarte bogată pe acest subiect, nu există încă o definiţie unanim acceptată a ceea ce reprezintă o instituţie internaţională sau o organizaţie internaţională (Duffield, 2007, p. 1). Folosirea interşanjabilă a unor concepte ca instituţii internaţionale, organizaţii internaţionale, regimuri internaţionale, tratate internaţionale sau convenţii internaţionale generează o serie de inconveniente şi implică o serie de consecinţe nu doar la nivel teoretic, dar şi practic, care se repercutează asupra analizei influenţei, necesităţii funcţionării sau eficienţei implicării instituţiilor internaţionale în problemele economiei mondiale. Astfel, încercările de a defini instituţiile internaţionale se pot grupa în **4 categorii**: instituţiile ca organizaţii formale, instituţiile ca practici internaţionale, instituţiile ca un set de reguli şi instituţiile ca un set de norme (Duffield, 2007, p. 3).

Prima grupă este cea a instituţiilor ca **organizaţii formale**, accepţiune dezvoltată după cel de-al Doilea Război Mondial (anii 1950-1960), odată cu formalizarea instituţionalismului în organizaţii internaţionale de tipul Băncii Internaţionale pentru Reconstrucţie şi Dezvoltare (BIRD). Chiar şi astăzi există mulţi specialişti care asimilează instituţiile internaţionale organizaţiilor internaţionale, în ciuda faptului că o astfel de abordare este restrictivă (Duffield, 2007, p. 3) şi exclude din studiul instituţiilor internaţionale regimurile internaţionale.

Instituţiile – ca practici internaţionale – constituie rezultatul concentrării analizei specialiştilor pe regimurile internaţionale. O astfel de viziune s-a dezvoltat mai ales în anii 1970-1980, când caracterul formal al instituţiilor a trecut în planul secund, instituţiile internaţionale fiind mai degrabă considerate identităţi sociale, practici identificabile ale membrilor societăţii, care au roluri specifice şi care sunt legaţi între ei prin reguli şi convenţii menite să asigure îndeplinirea acestora (Duffield, 2007, p. 4). Instituţiile – ca practici internaţionale – fac o distincţie clară între organizaţii internaţionale şi instituţii internaţionale, primele fiind considerate entităţi materiale, care posedă un sediu, birouri, personal, echipamente şi buget (Yung, citat în Duffield, 2007, p. 4). Această viziune are şi ea inconvenientele sale, fiind considerată mult prea largă (şi războiul poate fi considerat o instituţie socială, conform lui Yung, citat în Duffield, 2007, p. 4).

Instituţiile internaţionale – ca un set de reguli mai mult sau mai puţin formale – reprezintă o altă categorie. Din acest punct de vedere, instituţiile reprezintă structuri stabilite de către agenţi, pentru a-şi promova sau proteja propriile interese (Duffield, 2007, p. 5). Aceasta înseamnă că instituţiile nu mai reprezintă „comportamentul", ci influenţează comportamentul ca urmare a existenţei unor interese promovate în mod conştient de către actorii care acţionează. Limitele acestei abordări ţin, în principal, de modul în care este privit statul suveran, rolul său şi raporturile pe care acesta le leagă cu instituţiile.

Ultima grupă, **instituţiile – ca un set de norme** – reprezintă poate cea mai nouă categorie de instituţii internaţionale, o viziune născută ca o reacţie la abordarea raţională, potrivit căreia instituţiile reprezintă idei împărtăşite de către membrii unei colectivităţi.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

O încercare de integrare a acestor viziuni privind instituţiile internaţionale conduce către definirea instituţiilor ca *„identităţi relativ stabile şi conexe de norme şi reguli procedurale şi regulatoare, care aparţin sistemului internaţional, actorilor din sistem şi activităţilor acestora*" (Duffield, 2007, p. 2). Rezultă destul de clar că organizaţiile internaţionale reprezintă o formă a instituţiilor internaţionale, care are caracteristici speciale. Astfel, în viziunea lui Archer (2001, p. 33), definiţia completă a unei organizaţii internaţionale trebuie să conţină **3 elemente fundamentale: membri, scop şi structură.** Din perspectiva membrilor, o organizaţie internaţională este compusă din minim doi membri, provenind din state independente şi suverane diferite. Scopul unei organizaţii internaţionale este dat de interesul comun al membrilor, iar structura trebuie să fie una formală, bazată pe un tratat sau acord stabilit între membrii săi. Astfel, **o organizaţie internaţională reprezintă o structură formală şi continuă, stabilită printr-un acord sau tratat între membri (guverne sau nonguverne) din cel puţin două state suverane, cu scopul de a milita în interesul comun al membrilor săi** (Archer, 2001, p. 34).

Clasificarea organizaţiilor internaţionale se poate face, astfel, în funcţie de cele 3 elemente fundamentale, care definesc o organizaţie:

1) Din perspectiva ***membrilor***, o primă grupă este cea a organizaţiilor interguvernamentale. În acest context, **organizaţiile internaţionale interguvernamentale** reprezintă structuri formale ale statelor, create de către acestea pentru a răspunde unor probleme variate. Această categorie implică anumite discuţii legate de statutul membrilor, respectiv state (şefi de state) sau guverne (reprezentanţi ai guvernului sau prim-miniştri).

Un alt grup este cel al organizaţiilor în care membri nu sunt state suverane, guverne sau reprezentanţi ai guvernelor. Generic, acestea sunt denumite organizaţii neguvernamentale sau nonguvernamentale (ONG) şi pot fi clasificate în 4 categorii (Archer, 2001, pp. 39-41):

- ***ONG pure***, când membrii sunt actori nonguvernamentali (ex.: Crucea Roşie Internaţională, Doctori fără frontiere, Amnesty International, Semiluna Roşie etc.);
- ***ONG hibride***, cu reprezentare mixtă: membri care reprezintă state suverane/guverne şi membri care nu reprezintă guverne (ex.: Organizaţia Internaţională a Muncii, care implică şi membri care reprezintă angajatori şi sindicate);
- ***Organizaţii transguvernametale***: organizaţii care rezultă din relaţii guvernamentale, dar care nu sunt controlate de către guvernele care au semnat acordul de constituire al organizaţiei (ex.: Interpol);
- ***Organizaţii internaţionale de afaceri*** (societăţi transnaţionale sau multinaţionale), în care membrii sunt indivizi (acţionari, angajaţi) şi al căror scop principal este acela de a obţine profit.

Organizaţiile internaţionale pot fi organizaţii regionale sau organizaţii universale, în funcţie de aria din care provin membrii săi (Archer, 2001, p. 45). Asupra acestei categorii de organizaţii planează numeroase controverse, izvorâte, în principal, din dificultatea de a defini o regiune (dacă trebuie înţeleasă din punct de vedere geografic, cultural sau politic). Ca urmare a acestor confuzii şi dispute, acest grup de organizaţii pot fi şi organizaţii deschise (pentru care aderarea este deschisă oricărui membru care acceptă condiţiile impuse de către membrii deja existenţi în organizaţie) şi organizaţii închise, care se adresează numai unor categorii de membri.

2) După ***scop şi activitate***, organizaţiile internaţionale se pliază pe o paletă largă de scopuri (cele mai importante fiind statuate în documentele oficiale, carta sau statutul organizaţiei), de la cele generale (ONU), la cele specifice. Pot fi identificate, astfel (Archer, 2001, p. 52): organizaţii politice, tehnice, organizaţii care urmăresc scopuri economice, militare şi diplomatice, sociale, culturale, drepturile omului etc. Un important criteriu de clasificare a organizaţiilor internaţionale poate fi şi acela al relaţiilor promovate între membri, pentru a atinge scopul şi pentru a desfăşura activităţile

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

propuse (Archer, 2001, p. 54): organizaţii care încurajează relaţiile de cooperare între membri care nu sunt în conflict, organizaţii care urmăresc detensionarea conflictelor între membri (managementul conflictelor sau prevenţia acestora) şi organizaţii care urmăresc confruntarea (dezbaterile între membri) pe diverse teme. În acest ultim caz, motivul nu este dorinţa de a provoca un conflict între membri (deşi se poate ajunge uşor la o stare conflictuală între membri şi/sau non-membri din această confruntare), ci de a rezolva probleme grave. Un exemplu de astfel de organizaţie este ONU, care susţine dezbaterea unor probleme delicate pentru unii membri: acuzaţiile de genocid aduse unor guverne ale unor state membre ONU (ex.: Siria).

3) În fine, după ***structură***, organizaţiile internaţionale au devenit tot mai complexe. Unele organizaţii au structuri permanente, altele nu. În general, organizaţiile internaţionale au o structură care vizează statutul legal al membrilor organismelor de conducere şi funcţiile acestor organisme (Archer, 2001, p. 58). Din punctul de vedere al statutului legal, structura poate fi: organisme interstatale (ex.: Uniunea Eruopeană – U.E.), organisme ale funcţionarilor internaţionali (oficialii), organisme parlamentare (ex.: Delegaţia Parlamentului României la Adunarea Parlamentară a Consiliului Europei – APCE, Delegaţia Parlamentului României la Adunarea Parlamentară a Francofoniei – APF), organisme ale reprezentanţilor grupurilor de interese ale vieţii economice şi sociale (ex.: Greenpeace, Asociaţia pentru Taxarea Tranzacţiilor în scopul Ajutării Cetăţenilor – ATTAC), organisme ale membrilor micşti. Din perspectiva funcţiilor, acestea pot fi: organisme interstatale de vârf (organe cu funcţii executive), oficiali (organe cu funcţii administrative – ex.: Secretariatul ONU), organe cu funcţii parlamentare, de reprezentare a grupurilor de interese, a membrilor micşti, organe cu funcţii subsidiare.

3.2 Organizaţia Naţiunilor Unite (ONU) şi rolul său în dezvoltarea globală

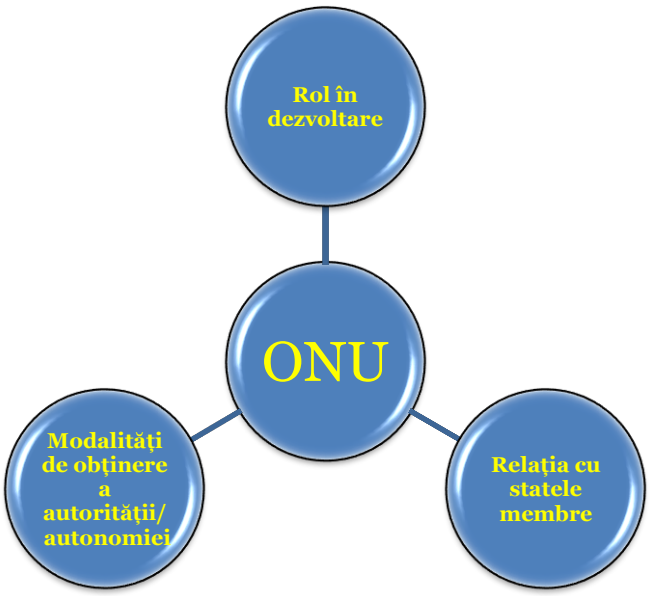
Organizaţia Naţiunilor Unite (ONU) este un actor autonom şi independent, un participant activ la dezvoltarea globală, care, prin multiplele roluri şi diversele metode de acţiune, contribuie la poziţia sa de organizaţie cu vocaţie universală şi de monitor global la scară internaţională. Relaţia tri-dimensională (figura 3.1.) pe care ONU o are cu statele membre contribuie în mod direct la poziţia şi activităţile organizaţiei în cadrul dezvoltării mondiale şi, în special, la aspectele legate de puterea, autoritatea şi autonomia acesteia în cadrul guvernării mondiale.

Autoritatea este legitimată, ea nu poate fi forţată (Giddens, 2001, p. 684.), statele membre pot legitima organizaţia pentru a le reprezenta în diferite structuri conform jurisdicţiei internaţionale. *Puterea* se referă la capacitatea organizaţiei de a atinge scopurile sau interesele suplimentare prin diverse moduri, pornind de la utilizarea forţei şi până la mijloace indirecte de control, cu sau fără opunere de rezistenţă. ONU nu trebuie privită ca un angajat al statelor membre, ci ca o autoritate independentă şi activă, care îşi îmbunătăţeşte constant obiectivele, ONU trebuie văzută ca o unitate independentă, cu propria cultură a muncii şi propriile obiective, apărute ca urmare a unui dialog permanent între organizaţie şi statele membre (nu în urma unor ordine date de acestea din urmă).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 3.1 **Contribuţia ONU la dezvoltarea globală**



Sursa: Autio, E. (2014). *One UN for Development? The United Nations as an Actor in International Development*, University of Tampere, Finland, p. 11.

Rolul organizaţiei, relaţiile cu statele membre, precum şi metodele sale de a obţine autoritatea şi autonomia se influenţează reciproc şi, de asemenea, afectează posibilităţile ONU de a participa la guvernarea globală.

3.2.1 Scurt istoric şi structura ONU

Istoria Naţiunilor Unite ne trimite în perioada de după al Doilea Război Mondial, când comunitatea internaţională a decis că era timpul să intervină pentru prevenirea unei alte catastrofe mondiale. Naşterea Naţiunilor Unite a reprezentat startul unei ere cu un nou tip de organizaţii internaţionale, care să facă faţă provocărilor viitoare, să susţină pacea şi să promoveze dezvoltarea economică şi socială. De-a lungul anilor, ONU s-a dezvoltat ca un imens organism cu o inimă puternică, ale cărui vene s-au ramificat la nivel mondial influenţând politicile naţionale şi internaţionale (Black, 2008, Karns şi Mingst, 2012). ONU a fost un experiment ambiţios de cooperare între state, într-un moment în care multe dintre caracteristicile noii ordini mondiale erau doar la începutul conturării şi formării lor.

Carta Naţiunilor Unite a fost semnată în iunie 1945, ca un prim pas pentru noua organizaţie mondială care a înlocuit predecesoarea sa, Liga Naţiunilor, şi a avut scopul dificil de a uni naţiunile lumii în promovarea păcii şi a dezvoltării după al Doilea Război Mondial (Bhouraskar, 2007, pp. 23-24, Negru, 2008, pp. 11-14). Bazele ONU au fost construite pe patru seturi de idei: pace, independenţă, dezvoltare şi drepturile omului. Carta (1945) este documentul fondator al ONU şi, în acelaşi timp, documentul care cuprinde structura şi cele mai importante principii ale activităţii organizaţiei. Carta a fost revoluţionară pentru vremea sa, în modul în care aceasta a imaginat un plan comun pentru o lume mai bună.

Organizaţia Naţiunilor Unite este o organizaţie cu caracter universal, cuprinzând în prezent 193 de membri. Organizaţia are, de asemenea, două state nonmembre ce deţin funcţia de observatori,

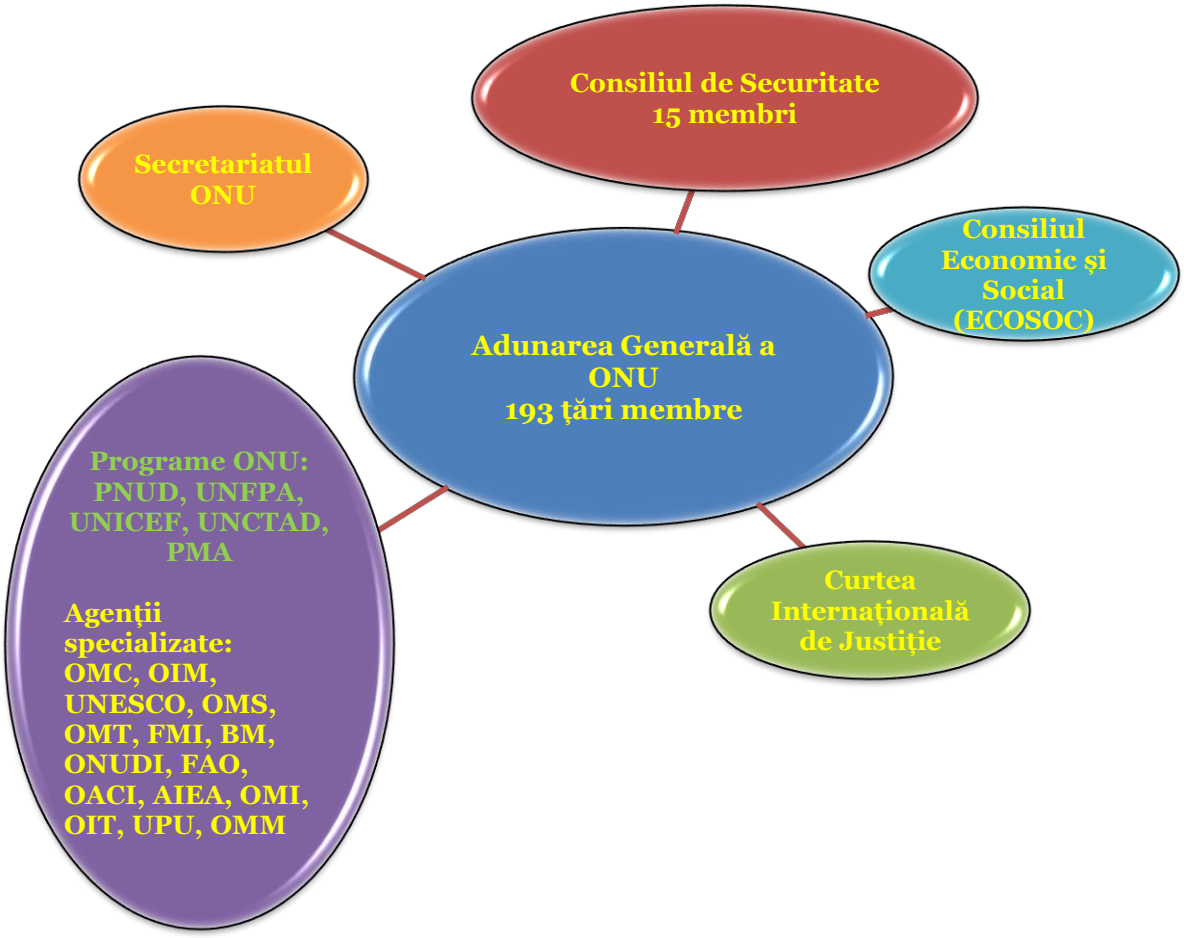
CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Vatican şi Palestina, care au dreptul de a participa în calitate de observatori la şedintele şi activităţile ONU.

Organizaţia Naţiunilor Unite este compusă din **şase organe/entităţi: Adunarea Generală a Naţiunilor Unite, Secretariatul Naţiunilor Unite, Curtea Internaţională de Justiţie, Consiliul de Securitate al ONU şi Consiliul Economic şi Social al Naţiunilor Unite, Consiliul de Tutelă** (care şi-a încetat activitatea în 1994, atunci când statul Palau din Pacificul de Sud a devenit stat independent). Din cele şase organe principale ale ONU, trei sunt importante pentru activitatea ONU, deoarece activează în domeniul dezvoltării economice şi sociale: Adunarea Generală a ONU, Consiliul Economic şi Social (ECOSOC) şi Secretariatul ONU (figura 3.2).

***Figura 3.2* Structura ONU**



Sursa: Realizarea proprie a autorilor.

Adunarea Generală (AG) este principalul organ deliberativ, ce cuprinde toate statele membre, este nucleul organizaţiei, iar responsabilităţile sale includ coordonarea şi supravegherea activităţii de ansamblu a organizaţiei, inclusiv a agenţiilor specializate, a programelor şi organismelor subsidiare (Black, 2008, p. 18; Karns şi Mingst, 2012, p.102.). AG se întruneşte o dată pe an în sesiuni anuale (perioada septembrie-decembrie), dar se poate reuni şi în cadrul sesiunilor speciale, convocate la cererea Consiliului de Securitate al ONU sau de majoritatea statelor membre.

Consiliul Economic şi Social (ECOSOC) al ONU serveşte ca organism interguvernamental multilateral permanent, în care statele membre se adună pentru a discuta probleme legate de politicile globale de dezvoltare economică şi socială. Domeniul de lucru al ECOSOC este larg,

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

acoperind aspecte precum populaţia, drogurile, criminalitatea, mediul şi securitatea alimentară. ECOSOC este declarat a fi cea mai complexă parte a sistemului ONU, deoarece activităţile pe care le supraveghează angajează peste 70% din resursele umane şi financiare ale ONU (Karns şi Mingst, 2012, pp. 114-115).

Consiliul de Securitate (CS), a cărui responsabilitate principală este menţinerea păcii şi securităţii internaţionale, este unul dintre cele şase organe principale stabilite în conformitate cu Carta ONU. Acesta este organizat în aşa fel, încât să poată funcţiona în mod continuu, iar un reprezentant al fiecăruia dintre membrii săi trebuie să fie prezent în orice moment la sediul principal ONU de la New York. CS cuprinde **15 membri**: 5 permanenţi – China, Franţa, Federaţia Rusă, Marea Britanie, SUA – şi 10 membri nepermanenţi, aleşi de către Adunarea Generală pe o perioadă de 2 ani (în fiecare an câte unul). Fiecare membru are un singur vot. Cei 10 membri nepermanenţi pentru perioada 2017-2018 sunt următorii: Bolivia (2018), Egipt (2017), Etiopia (2018), Italia (2018), Japonia (2017), Kazakhstan (2018), Senegal (2017), Suedia (2018), Ucraina (2017), Uruguay (2017).[1] Peste 60 de state membre ale CS nu au fost niciodată membre nepermanente în Consiliul de Securitate al ONU. România, membru ONU din 1955, are experienţa a patru mandate în CS (1962, 1976-1977, 1990-1991, 2004-2005) şi candidează pentru un nou mandat în perioada 2020-2021.

Curtea Internaţională de Justiţie (CIJ) este organul judiciar principal al ONU al cărui sediu se află la Palatul Păcii din Haga (Olanda). Dintre cele şase organe principale ale Naţiunilor Unite, acesta este singurul care nu este localizat în New York. Rolul Curţii este acela de a soluţiona, în conformitate cu dreptul internaţional, litigiile care îi sunt înaintate de statele membre şi să dea avize consultative asupra problemelor juridice adresate de organele Naţiunilor Unite şi agenţiile specializate autorizate. Curtea este compusă din 15 judecători, care sunt aleşi pentru un mandat de nouă ani de către Adunarea Generală şi Consiliului de Securitate[2].

Dacă AG şi ECOSOC sunt formate din reprezentanţi ai statelor membre, **Secretariatul ONU** constituie sediul central al personalului ONU. Acesta este condus de Secretarul General al ONU – Antonio Guterres (Portugalia), care şi-a început mandatul la 1 ianuarie 2017, asistat de un personal de aproximativ 44.000 de funcţionari internaţionali care lucrează la sediul din New York şi sediile din întreaga lume. Mandatul Secretarului General este de 5 ani şi poate fi reînnoit o singură dată. Secretariatul sprijină activitatea organismelor ONU în diferite moduri: cercetare, colectare de informaţii şi pregătire de studii şi rapoarte şi îndeplinirea sarcinile trasate de statele membre. Activitatea sa presupune cooperarea cu guvernele naţionale şi alte organizaţii internaţionale sau ONG-uri, mass-media şi populaţia locală din ţările membre. Prin urmare, experienţa şi expertiza sa sunt vitale pentru statele membre.

Pe lângă cele 6 organe principale sus-menţionate, în structura sa, ONU cuprinde şi **15 instituţii (agenţii) specializate**, care sunt organizaţii internaţionale independente, interguvernamentale, cu propriile lor constituţii, reguli şi bugete, cu diferite criterii şi proceduri privind acordarea calităţii de membru în cadrul instituţiilor respective: Organizaţia Internaţională a Muncii (OIM), Organizaţia Mondială a Comerţului (OMC), Organizaţia Naţiunilor Unite pentru Educaţie, Ştiinţă şi Cultură (UNESCO), Organizaţia Mondială a Sănătăţii (OMS), Grupul Băncii Mondiale (BM), Fondul Monetar Internaţional (FMI), Organizaţia Aviaţiei Civile Internaţionale (OACI), Organizaţia Maritimă Internaţională (OMI), Organizaţia Internaţională a Telecomunicaţiilor (OIT), Uniunea Poştală Universală (UPU), Organizaţia Meteorologică Mondială (OMM), Organizaţia Internaţională a Proprietăţii Intelectuale, Organizaţia pentru Alimentaţie şi Agricultură (FAO), Organizaţia Naţiunilor Unite pentru Dezvoltare Industrială (ONUDI), Agenţia Internaţională a

[1] United Nations Security Council. Disponibil la http://www.un.org/en/sc/members/, accesat la 12.02.2017.
[2] International Court of Justice. Disponibil la http://www.icj-cij.org/court/index.php?p1=1, accesat la 12.02.2017.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Energiei Atomice (AIEA). Agenţiile specializate au caracter autonom, au propriul buget şi proprii membri, care nu sunt şi nici nu este obligatoriu să fie membri ONU (Leisma, 2009, p. 81) (a se vedea figura 3.2).

Dar implicarea ONU în dezvoltarea economică şi socială se extinde dincolo de organele sale principale şi instituţiile sale specializate. Astfel, ONU, împreună cu ECOSOC, au creat o varietate de fonduri, programe şi organisme subsidiare, care fac parte din structura organizaţiei şi participă integral la volumul de muncă al acesteia. Cele mai importante fonduri şi programe sunt: Programul Naţiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD), Fondul Naţiunilor Unite pentru Populaţie (UNFPA), Fondul Naţiunilor Unite pentru Copii (UNICEF), Conferinţa Naţiunilor Unite pentru Comerţ şi Dezvoltare (UNCTAD) sau Programul Alimentar Mondial (PAM) (Taylor, 2011, p. 100).

3.2.2 Scopul şi rolul instituţiilor financiare internaţionale de la Bretton Woods

Crearea **Fondului Monetar Internaţional (FMI) şi a Băncii Internaţionale pentru Reconstrucţie şi Dezvoltare (BIRD)** răspund voinţei comune a statelor aliate în cel de-al Doilea Război Mondial, în special SUA şi Anglia, de a instaura după război o ordine monetară care să faciliteze reconstrucţia postbelică şi să permită evitarea crizelor economice şi sociale similare celor din anii ’30. Cele două instituţii specializate din sistemul Naţiunilor Unite, Fondul Monetar Internaţional (FMI) şi Banca Internaţională pentru Reconstrucţie şi Dezvoltare (BIRD), împărtăşesc acelaşi obiectiv comun: creşterea nivelului de trai în ţările membre, FMI concentrându-se pe probleme macroeconomice, iar Banca Mondială pe dezvoltarea economică pe termen lung şi reducerea sărăciei globale[3]. Fondul Monetar Internaţional şi Banca Mondială au luat fiinţă în cadrul Conferinţei internaţionale de la Bretton Woods, New Hampshire, Statele Unite ale Americii, organizată în iulie 1944, cu scopul de a stabili un cadru de cooperare şi dezvoltare economică, care ar conduce la o economie mondială mai stabilă şi mai prosperă, ca răspuns la noile evoluţii şi provocări economice ale perioadei respective.

Odată cu înfiinţarea FMI, s-a urmărit crearea unei instituţii financiare care, acordând asistenţă financiară ţărilor cu probleme în domeniul balanţelor de plăţi, să permită evitarea recurgerii, de către acestea, la protecţionism sau devalorizări competitive, ca metode de redresare a balanţei de plăţi (Bal et al., 2006, p. 335). Activitatea oficială a FMI a început la 1 martie 1947, iar în noiembrie 1947 FMI a obţinut statutul de instituţie specializată a ONU. ONU influenţează activitatea FMI prin consultări şi recomandări, dar nu poate interveni în activitatea acestuia.

FMI promovează cooperarea monetară internaţională şi oferă consultanţă politică şi asistenţă tehnică pentru a ajuta ţările membre să construiască şi să menţină economii puternice. FMI oferă, de asemenea, împrumuturi pentru echilibrarea balanţei de plăţi, pentru a susţine programele şi reformele de ajustare economică.

Printre **obiectivele** principale urmărite de **FMI** se numără: promovarea cooperării monetare la nivel mondial, asigurarea stabilităţii financiare, facilitarea comerţului internaţional, promovarea ocupării forţei de muncă, creşterea economică durabilă, reducerea sărăciei în întreaga lume. FMI are ca **scop** principal supravegherea întregului sistem financiar internaţional prin promovarea stabilităţii cursului de schimb şi facilitării creşterii echilibrate a comerţului internaţional.

[3] International Monetary Fund (2016b). *IMF and the World Bank*, IMF Fund Factsheet, September 2016 Disponibil la http://www.imf.org/About/Factsheets/Sheets/2016/07/27/15/31/IMF-World-Bank?pdf=1.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

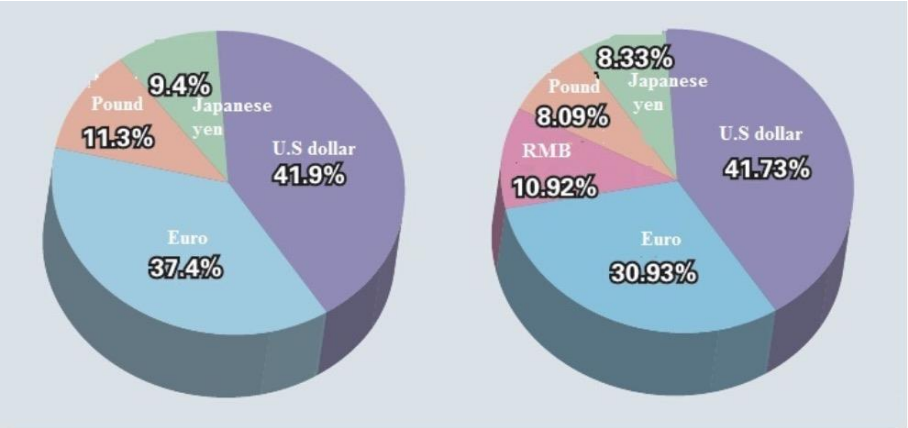
CASETA 3.2 Drepturi speciale de tragere (DST)

DST-urile reprezintă mijloace de rezervă internaţionale, fiind create în 1969 pentru a suplimenta rezervele oficiale ale ţărilor membre FMI. DST servesc drept unităţi de cont şi mijloace de plată utilizate de către statele membre ale Fondului. Statele membre pot cumpăra sau vinde DST ca valută sau pot acorda/lua împrumuturi sub formă de DST, acestea reprezentând un instrument purtător de dobândă. Statele membre FMI primesc dobândă pentru DST-urile deţinute şi plătesc dobândă pentru DST-urile alocate (Bal et al., 2006, p. 341).

DST pot fi schimbate în valută, ele constituind şi un mijloc de procurare de monede naţionale convertibile. **Valoarea DST este calculă pe baza unui coş format din cinci valute**, şi anume: Dolarul SUA (USD), Euro (EUR), Renminbi (RMB)/Yuan-ul chinezesc (introdus din octombrie 2016), Yenul japonez şi Lira sterlină. Introducerea Yuan-ului a reprezentat un pas important pentru integrarea economiei chineze în sistemul financiar internaţional şi consolidarea economiei mondiale în ansamblu.

Ponderea USD, EUR, RMB, Yen şi Liră sterlină în cadrul coşului valutar

Înainte de introducerea RMB *După introducerea RMB*



Sursa: IMF Annual Report, 2016, p.15, Disponibil la ttp://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2016/eng/pdf/ar16_eng.pdf.

Printre creditorii cei mai importanţi ai FMI se numără următoarele state:

Ţară membră FMI	Cotă de subscripţie (2016) (milioane DST)
SUA	82.994
Japonia	30.820,5
China	30.492,9
Germania	26.634,4
Franţa	20.155
Marea Britanie	20.155
Federaţia Rusă	12.903,7
Brazilia	11.042
Arabia Saudită	9.992,6

Sursa: IMF (2017b), http://www.imf.org/external/np/exr/facts/sdr.htm, accesat la 16.01.2017.

FMI reuneşte în prezent 189 de ţări membre (ultima ţară care a aderat fiind Nauru, în aprilie 2016)[4], iar România este membră a FMI din anul 1972, participând la bugetul FMI din 2 februarie 2016, cu o cotă de 1811,4 milioane DST sau 0,38% din cota totală. România deţine 19.591 de voturi,

4 International Monetary Fund (2017a). *List of Members*. Disponibil la https://www.imf.org/external/ np/sec/memdir/memdate.htm.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

reprezentând 0,39% din total[5]. Conform articolului IV din statutul FMI, ţările membre pot utiliza resursele sale numai pentru acoperirea unui deficit al balanţei conturilor curente.

Principala resursă a FMI o constituie subscripţiile ţărilor membre, fiecare ţară membră trebuie să contribuie la resursele financiare ale ONU cu o anumită sumă, denumită *cotă de subscripţie* sau *cotă parte*, care este exprimată în echivalent **DST – Drepturi speciale de tragere** (*Special Drawing Rights – SDR*). Mărimea cotelor subscripţiilor se stabileşte pornindu-se de la indicatori identici şi ţinându-se cont de puterea economică a fiecărei ţări[6] (Bal et al., 2006, p. 330).
Principalele **facilităţi de finanţare acordate de FMI** (tabelul 3.1) se regăsesc ***acordurile stand-by*** – acestea au fost mult timp instrumentul principal de creditare al instituţiei, dar, ca urmare a crizei financiare mondiale (2007-2009), FMI şi-a consolidat setul de instrumente de finanţare prin crearea ***liniei de credit flexibil*** (*FCL – Flexible Credit Line*) şi a ***acordului de precauţie***, cunoscut şi sub denumirea de ***linia de precauţie şi lichiditate*** (*PLL – Precautionary and Liquidity Line*). În plus, acest fondul a instituit şi facilităţi speciale, prin introducerea, în anul 2011, a ***instrumentului de finanţare rapidă*** (*RFI – Rapid Financing Instrument*), care poate fi utilizat într-o gamă largă de circumstanţe, în vederea înlocuirii politicii de asistenţă de urgenţă a FMI[7].

Tabelul 3.1 **Facilităţi de finanţare acordate de FMI**

Facilităţi de finanţare	Scop	Condiţii de finanţare	Monitorizare	Rambursare (ani)	Rată
Acorduri Stand-by (1952)	Asistenţă pe termen mediu şi scurt acordată ţărilor a căror balanţă de plăţi este deficitară	Implementarea politicilor de reformă economică pentru echilibrarea balanţelor de plăţi	Respectarea trimestrială a criteriilor de performanţă	3-5	Trimestrial
Facilităţi de finanţare extinsă (1974)	Asistenţă pe termen lung ţărilor ce se confruntă cu grave dezechilibre ale balanţelor de plăţi, ca urmare a reformelor structurale defectuoase	Adoptarea unui program de reformă pe o perioadă de 4 ani cu explicaţii în detaliu a politicilor implementate pe următoarele 12 luni	Respectarea trimestrială şi semestrială a criteriilor de performanţă	4-10	Semestrial
Linie de credit flexibil (LCF – 2009)	Tranşe de credit adresate tuturor ţărilor care se confruntă cu dezechilibre ale balanţelor de plăţi	Întocmirea unui program foarte bine fundamentat economic şi politic	Pe toată perioada acordului	3-5	Trimestrial

[5] Banca Naţională a României (2016). *Fondul Monetar Internaţional (FMI)*. Disponibil la http://www.bnr.ro/Fondul-Monetar-International-(FMI)--1447.aspx.

[6] Pentru cotele iniţiale ale participanţilor la Conferinţa de la Bretton-Woods s-a utilizat o formulă care lua în considerare următorii indicatori: venitul naţional, deţinerile în aur şi dolari, volumul mediu al importurilor, variabilitatea exporturilor şi raportul acestora cu venitul naţional. Această formulă a fost revizuită de mai multe ori, fie prin luarea în considerare şi a altor indicatori, fie prin modificarea, în cadrul formulei de calcul, a ponderii indicatorilor menţionaţi.

[7] IMF Annual Report 2016. Disponibil la http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2016/eng/wwd-lending.htm, accesat la 01.02.2017.

CEEOL copyright 2026

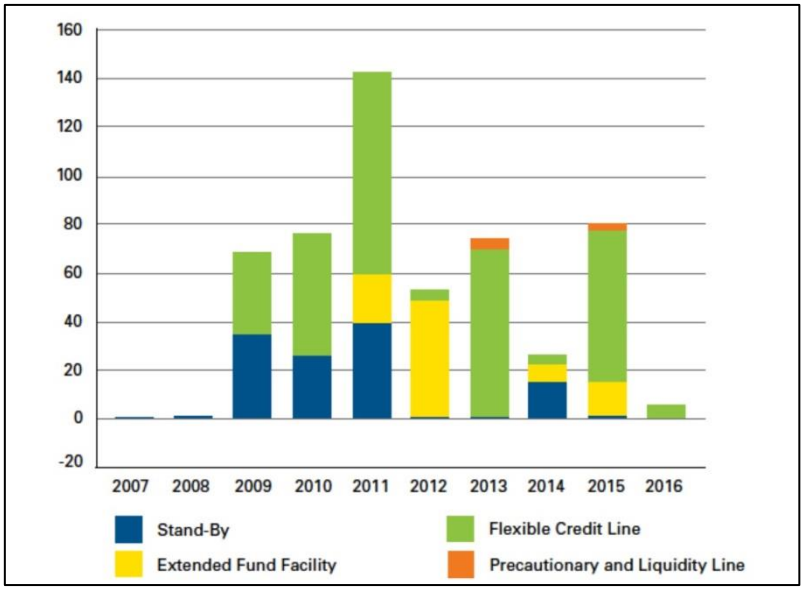
CEEOL copyright 2026

Facilităţi de finanţare	Scop	Condiţii de finanţare	Monitorizare	Rambursare (ani)	Rată
Acord de precauţie (2011)	Asistenţă acordată ţărilor membre pentru implementarea unor politici economice stabile	Implementarea unor politici solide privind accesul produselor pe piaţă, vizibilitatea ţării pe plan extern şi o politică financiară realistă	Verificare semestrială	3-5	Trimestrial
Instrumente de Finanţare Rapidă (2011)	Asistenţă financiară rapidă acordată ţărilor membre pentru echilibrarea urgentă a balanţelor de plăţi	Acţiuni şi eforturi prioritare pentru redresarea balanţelor de plăţi	Nu necesită verificări individuale	3-5	Trimestrial

Sursa: IMF Annual Report 2016, *Financial terms under IMF General Resources Account Credit*. Disponibil la http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2016/eng/wwd-lending.htm.

Instrumentele de creditare ale FMI sunt ajustate în funcţie de dezechilibrele balanţelor de plăţi sau de politicile economice defectuoase ale statelor membre. Ţările cele mai sărace pot lua împrumuturi în condiţii extrem de avantajoase (credite concesionale), a căror rată a dobânzii este revizuită o dată la doi ani, iar până la finele anului 2018 aceasta este de 0%.

***Figura 3.3* Credite acordate de FMI în perioada 2007-2016 (miliarde DST)**



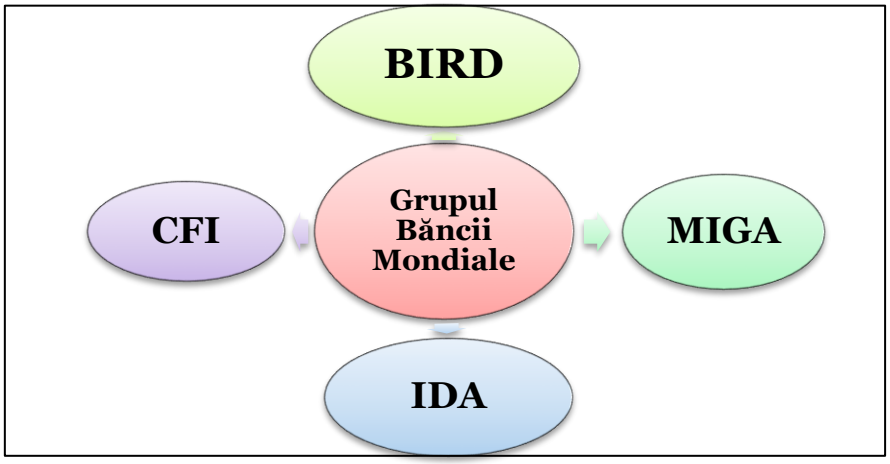
Sursa: IMF Finance Department (2016). Disponibil la http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2016/eng/wwd-lending.htm, accesat la 01.02.2017.

Banca Internaţională pentru Reconstrucţie şi Dezvoltare (BIRD) – instituţia geamănă a FMI, a fost creată pentru a finanţa reconstrucţia ţărilor europene prăbuşite după cel de-al Doilea Război Mondial şi pentru a oferi capital pe termen lung acelor state a căror infrastructură fusese distrusă, într-o perioadă în care capitalul privat disponibil era insuficient sau chiar inexistent. Ulterior, când economiile acestor state s-au refăcut, BIRD şi-a reorientat activitatea şi către ţările în dezvoltare (Bal et al., 2006, p. 346).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 3.4 **Instituţiile Băncii Mondiale**



Sursa: Realizarea proprie a autorilor.

Banca Internaţională pentru Reconstrucţie şi Dezvoltare (BIRD) a fost completată cu alte trei instituţii, care formeaza împreună **Grupul Băncii Mondiale:** ***Asociaţia de Dezvoltare Internaţională (IDA) –*** care oferă credite sau împrumuturi fără dobandă ţărilor cele mai sărace, ***Corporaţia Financiară Internaţională (CFI) –*** care oferă credite şi servicii de consultanţă pentru a stimula investiţiile din sectorul privat în ţările în dezvoltare şi ***Agenţia de Garantare Multilaterală a Investiţiilor (MIGA)*** – care stimulează investiţiile în sectorul privat din ţările în dezvoltare, oferind garanţii investitorilor străini împotriva riscului politic, războaielor, tulburărilor sociale sau nerespectării condiţiilor contractuale (figura 3.4). Scopul tuturor acestor instituţii este acela de a contribui la propăşirea economică a ţărilor în dezvoltare, prin finanţarea unor proiecte din sectorul public şi privat şi prin acordarea de asistenţă tehnică, socială şi economică (vezi caseta 3.3).

Spre deosebire de FMI, resursele financiare ale Băncii Mondiale provin atât din contribuţiile la capital ale statelor membre, cât şi din resurse atrase. În timp ce la FMI contribuţiile statelor membre reprezintă principala resursă financiară, la BIRD acestea joacă un rol secundar, principala sursă constituind-o pieţele financiare internaţionale, care acoperă aproximativ 85% din resursele sale. Practic, Banca Mondială, prin capitalurile obţinute de pe pieţele financiare internaţionale, se autofinanţează.

Banca Mondială cuprinde în prezent 189 de ţări, ultima, Nauru, din Pacificul de Sud, aderând la BM în acelaşi timp ca la FMI, în aprilie 2016. Ţările membre, sau acţionarii Băncii, sunt reprezentate de un ***Consiliu al guvernatorilor***, format din miniştri de finanţe sau guvernatori ai băncilor din statele membre. Ei se întâlnesc o dată pe an, în cadrul reuniunilor anuale ale Consiliilor Guvernatorilor din cadrul Grupului Băncii Mondiale şi Fondului Monetar Internaţional. Puterea BM stă în Consiliul Guvernatorilor, care este cel mai important organ de luare a deciziilor şi care, la rândul său, poate să delege competenţele sale celor 25 de **directori executivi.**

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 3.3 Banca Mondială – soluţii globale la provocări locale

În anul 2015, Grupul Băncii Mondiale, a cărui experienţă, la nivel mondial, depăşeşte 70 de ani în ceea ce priveşte lupta împotriva sărăciei, a acordat împrumuturi în valoare de 60 miliarde USD ţărilor în dezvoltare pentru stimularea creşterii economice, promovarea incluziunii şi asigurarea sustenabilităţii sociale şi a mediului înconjurător, oferind astfel soluţii globale la provocările locale: 15 miliarde pentru Africa Subsahariană, 10 miliarde pentru America Latină şi Caraibe, 10 miliarde pentru Europa şi Asia Centrală, 11 miliarde pentru Asia de Sud, 9 miliarde pentru Asia de Est şi Pacific, 5 miliarde pentru Orientul Mijlociu şi Africa de Nord.

Creştere economică		
BIRD/ IDA	**CFI**	**MIGA**
27.700 km de autostradă au fost construiţi/refăcuţi	2,5 milioane locuri de muncă au fost create	100.325 locuri de muncă au fost create
49 milioane persoane lucrează în domeniul serviciilor financiare	237 milioane clienţi au fost conectaţi la servicii de telefonie mobilă	14,5 miliarde de noi împrumuturi au fost emise de clienţii MIGA
Promovarea incluziunii sociale		
BIRD/ IDA	**CFI**	**MIGA**
123 milioane persoane au beneficiat de servicii de sănătate, nutriţie	3,4 milioane fermieri au fost susţinuţi	21,8 milioane persoane au dobândit acces la curent electric
14,5 milioane persoane au beneficiat de protecţie socială	3,5 milioane elevi au beneficiat de servicii educaţionale	142 milioane persoane au dobândit acces la servicii de transport
Sustenabilitatea mediului înconjurător		
BIRD/IDA	**CFI**	**MIGA**
41 milioane tone de CO_2 au fost reduse	9,7 milioane tone de gaze cu efect de seră au fost reduse	4 milioane persoane au dobândit acces la apă potabilă
34 de ţări au beneficiat de consolidarea sistemelor de management al finanţelor publice	19,5 miliarde venituri publice au fost generate de clienţii CFI	5 miliarde venituri publice au fost generate de clienţii MIGA

Sursa: Realizarea autorilor după *World Bank Annual Report 2015*, p. 6.

3.2.3 Summitul ONU pentru dezvoltare durabilă. Noile obiective de dezvoltare ale planetei în contextul guvernării globale

În septembrie 2000, la Summitul Mileniului al ONU, şefii a 189 de state au stabilit şi ratificat **Obiectivele de dezvoltare ale Mileniului (ODM)**[8], care abordează direct dimensiunile sociale, economice şi de mediu ale dezvoltării la nivel mondial, acordând prioritate unora dintre cele mai mari provocări ale secolului XXI, şi anume eradicarea sărăciei extreme şi a foametei. Banca Mondială a susţinut aceste ţinte prioritare şi a direcţionat proiectele sale de dezvoltare economică şi socială către îndeplinirea celor opt obiective de dezvoltare (vezi caseta 3.4).

[8] United Nations, Millennium Development Goals (MDGs).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 3.4 Obiectivele de dezvoltare ale Mileniului (ODM) – 2000

1. Eliminarea sărăciei extreme şi a foametei
2. Asigurarea educaţiei primare întregii populaţii a planetei
3. Asigurarea egalităţii între sexe şi extinderea drepturilor şi libertăţilor femeii
4. Reducerea indicatorilor mortalităţii infantile
5. Îmbunătăţirea apărării sănătăţii materne
6. Lupta împotriva HIV/SIDA, a malariei şi a altor maladii
7. Asigurarea unei dezvoltări sustenabile în raport cu mediul înconjurător
8. Întărirea parteneriatului mondial pentru atingerea obiectivelor dezvoltării.

Sursa: United Nations (2015). *The Millenium Development Goals Report*. Disponibil la: http://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20(July%201).pdf.

Mobilizarea globală şi efectele implementării ODM au constituit cel mai mare succes al mişcării anti-sărăcie din istorie la nivel mondial. Dar, cu toate că până în 2015 ODM au ajutat mai mult de 1 miliard de oameni să depăşească sărăcia extremă şi foametea, reducând mortalitatea maternă şi infantilă, inegalităţile persistă, progresele sunt insuficiente, iar disparităţile dintre zonele urbane şi cele rurale au rămas în continuare pronunţate.

În acest context, cu ocazia celei de-a 70 sesiuni a Adunării Generale a ONU din septembrie 2015, statele membre au adoptat ***Agenda 2030 pentru dezvoltare durabilă***, ce cuprinde obiective economice, sociale şi de mediu ce vizează întreaga planetă şi determină acţiuni globale care au ca ţinte principale sărăcia, foametea şi securitatea alimentară, sănătatea, educaţia, egalitatea de gen, condiţiile sanitare, energia, creşterea economică, infrastructura şi industrializarea, schimbările climatice, biodiversitatea, pădurile, pacea şi justiţia, parteneriatele între state. Astfel, pe baza Obiectivelor de dezvoltare ale mileniului (ODM), Agenda 2030 include un set de **17 obiective de dezvoltare durabilă (ODD)** (*Sustainable Development Goals – SDG*), mult mai complexe, bazate pe cei trei piloni ai Naţiunilor Unite: pacea şi securitatea, dezvoltarea, drepturile omului.

Eradicarea sărăciei extreme, până la finele anului 2030, este un lucru dificil, dar nu imposibil de realizat pentru ONU şi principalele sale instituţii financiare internaţionale. În 2015, odată cu înlocuirea ODM cu obiectivele de dezvoltare durabilă în cadrul Agendei de dezvoltare globală 2030, FMI şi Banca Mondială s-au angajat activ, cu noi iniţiative, în efortul global de a sprijini programele pentru dezvoltare globală şi de a oferi sisteme fiscale mai puternice ţărilor în dezvoltare. În prezent, aproape 1 miliard de oameni încă mai trăiesc cu mai puţin de 1,25 $ pe zi. Este uimitor, dar este important de subliniat că, în ultimii 25 de ani, rata sărăciei extreme la nivel mondial s-a redus cu două treimi. Strategia *„dezvoltare, investiţii, asigurări”* trebuie să promoveze creştere economică puternică şi durabilă, investiţie în oameni, în special în domeniul sănătăţii, educaţiei, siguranţei sociale, protecţiei împotriva dezastrelor naturale şi pandemiilor pentru a preveni cufundarea în sărăcie extremă[9]. Ca instituţie specializată în cadrul ONU, FMI şi-a asumat

[9] International Monetary Fund (2016b). *IMF and the World Bank*, IMF Fund Factsheet, September 2016. Disponibil la http://www.imf.org/About/Factsheets/Sheets/2016/07/27/15/31/IMF-World-Bank?pdf=1.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

răspunderea de a susţine ţările în dezvoltare în implementarea ODD prin oferirea unui pachet de angajamente complete, cum ar fi creşterea sprijinului financiar, consolidarea politică, asistenţa tehnică în vederea redefinirii rolului său de centru al economiei globale.

economică şi socială către îndeplinirea celor opt obiective de dezvoltare (vezi caseta 3.4).

CASETA 3.5 Obiectivele de dezvoltare durabilă (ODD) 2015-2030

1. Eliminarea sărăciei extreme
2. Eliminarea foametei
3. Sănătatea
4. Calitatea educaţiei primare
5. Asigurarea egalităţii între sexe
6. Acces la apă şi condiţii sanitare
7. Acces la energie
8. Creştere economică şi locuri de muncă
9. Infrastructura şi industrializarea
10. Reducerea inegalităţilor
11. Dezvoltare durabilă a oraşelor comunităţilor locale
12. Consum şi producţie sustenabile
13. Schimbări climatice
14. Protecţia şi conservarea oceanului planetar
15. Protecţia pădurilor
16. Pace şi justiţia
17. Parteneriate pentru atingerea obiectivelor propuse

Sursa: United Nations (2015). *The Millenium Development Goals Report*. Disponibil la: http://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20(July%201).pdf

3.3 Cum participă ONU la guvernarea globală?

Pentru Organizaţia Naţiunilor Unite, perioada 1996-2006 a constituit „renaşterea spiritului ONU", deoarece în aceşti 10 de ani organizaţia a avut şansa de a-şi duce la îndeplinire, în sfârşit, obiectivele sale, iar statele membre s-au reunit în cadrul conferinţelor ONU pentru a dezbate aspecte legate de cooperarea la nivel internaţional. Dar, în acelaşi timp, ONU a traversat şi cea mai puternică criză a sa – cunoscută sub denumirea de *criza de multilateralism* (Ghebali, 2006, p. 24), deoarece cea mai stringentă provocare întâmpinată de organizaţie a fost aceea de a se adapta unui mediu internaţional aflat într-o continuă schimbare.

Organizaţiile internaţionale stau la baza majorităţii discuţiilor istorice şi teoretice privind guvernarea globală (Barnett şi Finnemore, 2005, p. 161), dar, în mod ironic, ONU se află în această criză parţial din cauza noii ere a globalizării politicilor internaţionale. Chiar dacă contextul economic, politic şi social s-a schimbat dramatic de-a lungul decadelor, câteodată în direcţii greu de identificat, şi obiectivele ONU nu s-au modificat major faţă de varianta originală, necesitatea unei reforme a fost şi este recunoscută de organizaţie drept o provocare atât pentru ea, cât şi pentru statele membre (Jolly şi Weiss, 2009, p. 237; Taylor, 2011, pp. 296-299; Weinlich, 2011, p. 15).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Chiar dacă organizaţiile internaţionale se pot folosi de poziţia şi abilităţile lor pentru a se prezenta drept o forţă în faţa anumitor state, răspunderile asumate de ele nu sunt suficiente pentru a le asigura poziţia de lider dacă nu îşi duc la îndeplinire sarcinile în mod practic, operativ şi eficient. ONU are nevoie să descopere modalităţi noi de a rămâne competitiv, deoarece nu se mai poate baza doar pe poziţia sa de „simplă" şi unică organizaţie cu caracter universal, ONU trebuie să demonstreze că are încă multe posibilităţi de a contribui la guvernarea globală. După cum menţionam, necesitatea unei reforme a ONU a fost recunoscută atât de organizaţie, cât şi de statele membre (Karns şi Mingst, 2012, p. 131; Weinlich, 2011, pp. 2-3).

Experienţa sa variată în domeniul progresului economic şi social va menţine ONU în centrul discuţiilor la nivel înalt, ţinând cont de faptul că organizaţia este implicată deja în procesele de dezvoltare atât la nivel internaţional, cât şi la nivel naţional. De exemplu, ONU, în calitate de coordonator al programelor de dezvoltare, face parte din procesul de facilitare şi amplificare a eforturilor de dezvoltare comune, consolidându-şi propriul rol în centrul acţiunilor de cooperare la nivel internaţional. Un exemplu de activitate în care ONU este implicată activ este chiar iniţiativa privind parteneriatele globale pentru dezvoltare. Iniţial, ONU a creat Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului (ODM) pe baza cărora, ulteior, au apărut Obiectivele de Dezvoltare Durabilă (ODD), proiecte comune pentru comunitatea internaţională, în care organizaţia acţionează ca promotor, dar şi ca supraveghetor al ţintelor prioritare pentru dezvoltare ce vizează întreaga planetă.

Noile tendinţe în dezvoltare sunt încă create şi dominate de statele dezvoltate din emisfera nordică, dar dezvoltarea celor din emisfera sudică aduce schimbări majore pe scena globală. Publicaţia *South Centre* (2012) a declarat că Sudul a „ieşit în pierdere" în cadrul guvernării globale, deoarece ţările dezvoltate au intervenit constant în guvernarea statelor în dezvoltare. Astfel, Sudul propune o nouă paradigmă pentru un interval mai îndelungat de timp (South Centre, 2012) deoarece, în cadrul discuţiilor guvernamentale, ideea de guvernare globală presupune o abordare deschisă, etică şi activă (Banca Mondială, 2011). Elementele activităţii de dezvoltare a ONU au susţinut multe dintre principiile legate de guvernarea globală (Weiss, 2012, pp. 801-806), considerate legitime de către comunitatea internaţională prin participarea actorilor de la toate nivelele ce au permis extinderea şi dezvoltarea simţului de proprietate, bunăstării şi democraţiei (Karns şi Mingst, 2013, pp. 30-33, pp. 547-552). Atitudinea critică a ONU, susţinerea statelor din Sud şi îndemnul constant al organizaţiei de a dezvolta un sistem echitabil de dezvoltare ar putea juca un rol important în prezentarea unor modele de guvernare mai corecte.

Distribuţia inechitabilă a beneficiilor globalizării, precum şi lipsa unei guvernări globale eficiente au fost considerate drept obstacole majore în calea dezvoltării economice şi sociale. Conform organizaţiei, creşterea inegalităţilor din mediul internaţional apărute în ultimele două decenii au fost cauzate mai mult de creşterea dezechilibrelor la nivel planetar decât la nivel naţional. În acest fel, metoda de abordare a acestor probleme poate fi găsită în activităţile ONU la nivel global printr-o cooperare internaţională pe căi sustenabile, astfel încât procesul de dezvoltare să nu constituie o ameninţare, ci un succes pentru ţările foarte vulnerabile din punct de vedere economic.

Dezbaterile cu privire la actorii care guvernează procesul de dezvoltare ridică tot mai des întrebarea cu privire la neasumarea şi ocolirea răspunderii de către statele nordice în vederea gestionării şi influenţării activităţilor şi modelelor de guvernare, atât timp cât tocmai ele sunt cele care investesc sume enorme (în bani şi resurse) pentru combaterea tensiunilor latente şi a incertitudinilor globale (South Centre, 2016, pp. 13-14). Totuşi, concentrând analiza pe acest subiect, să nu evităm aspectul central al studiului şi dezbaterii: din punct de vedere al politicilor internaţionale, atât timp cât ţările dezvoltate şi, mai ales, puterile hegemonice, conştiente că acţionează în propriul interes, consideră că nu se află pe o poziţie egală cu aşa-numiţii „parteneri internaţionali", cooperarea şi adoptarea unor soluţii adecvate la problemele comune nu se va realiza, luându-se în continuare decizii eronate la realităţile complexe existente în actualul climat internaţional. Este oare posibil ca aceasta să fie adevărata cauză a relaţiilor strânse dintre ONU şi ţările dezvoltate din punct de vedere politic şi ideologic, raţionament pe care organizaţia se bazează atunci când încearcă să îşi recapete poziţia de jucător principal în cadrul guvernării globale (vezi tabelul 3.2)?

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

***Tabelul 3.2* ONU în guvernarea globală**

Rolul ONU	Caracteristicile autorităţii	Efectele ONU în guvernarea globală
Expert în dezvoltare	- Delegare de la statele membre pe baza experienţei dovedite în numeroase ocazii - Valori şi principii morale - Impresia de neutralitate	-Dreptul de veto -Dreptul de a participa la procesul de coordonare, dar şi la cel de ghidare şi reformă a activităţilor de dezvoltare -Dreptul de a afecta prin deciziile sale statele membre
Partener pentru ţările în dezvoltare	- Susţinere pentru ţările în dezvoltare (valori şi principii morale) - Drept de a contesta unele politici dominante sau parteneri	-Posibile avantaje din alianţa cu ţările din Sud, formând un grup de presiune -Posibile dezavantaje din cauza obiecţiilor avute pentru anumite politici şi anumiţi parteneri.

Sursa: South Centre Bulletin (2016), Nr. 93 (August 2016), pp. 13-14.

Discrepanţele politice dintre state pot fi considerate drept unul dintre motivele principale ce cauzează majoritatea problemelor din comunitatea internaţională, iar diviziunea Nord-Sud este apreciată ca fiind principalul factor ce afectează procesul de luare a deciziilor la nivelul statelor membre în cadrul Naţiunile Unite. Rezultă, astfel, compromisuri fragile ce afectează eficacitatea activităţilor organizaţiei din punct de vedere al modului în care Naţiunile Unite au susţinut activ anumite ţări în dezvoltare şi obiectivele lor preferate, declarându-se împotriva unor politici economice de dezvoltare. În mod interesant, rolul de critic global este asumat în paralel cu rolul organizaţiei de expert în dezvoltare.

Speranţele ţărilor din Sud, care se bazau pe faptul că ONU va reprezenta un instrument prin intermediul căruia solidaritatea globală va progresa, iar zona de Sud se va dezvolta şi va prospera economic şi social, s-au năruit de-a lungul anilor din cauza dificultăţilor întâmpinate de ONU în realizarea obiectivelor mandatului său[10]. Cu toate acestea, există o conexiune clară între istoria dezvoltării şi implicarea ONU în ceea ce priveşte zona de Sud, care nu a uitat efectele pozitive ale activităţii ONU în regiune. În concluzie, partenerii din Sud duc o campanie de susţinere a unei variante „originale a ONU", care, în decursul anilor, din cauza politicii propagate de statele din Nord, s-a îndepărtat de obiectivele originale liberale ale Organizaţiei. Acest exemplu poate reprezenta un caz în care ONU a fost un instrument de manipulare a statelor membre.

3.4 Valenţe şi limite ale procesului de guvernanţă globală

3.4.1 De la relaţii politice internaţionale la guvernanţă globală

În încercarea de a face delimitările conceptuale şi metodologice definitorii pentru acest areal tematic, am pornit de la ceea ce spunea, cu multă vreme în urmă, filozoful René Descartes: *„Hai să convenim asupra definiţiilor şi vom spulbera jumătate din iluziile umanităţii"*. Înţelegerea conceptului de ***guvernanţă globală*** necesită unele clarificări semantice, conexe cu cei doi termeni-cheie componenţi, şi anume globalizare şi guvernanţă (engl. *governance*). În decursul timpului, dar mai ales în ultimii ani, s-au intensificat dezbaterile cu privire la valenţele şi limitele

[10] South Centre Bulletin nr. 15 (2012), https://www.southcentre.int/category/publications/south-bulletins/.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

complexului proces al **globalizării**. În terenul de confruntare de idei îi regăsim, practic, pe toţi actorii societali. Participarea la acest „duel" clasic sau modern fascinează, incită şi face audienţă. O serie de teoreticieni de mare relevanţă – cum ar fi August Compte, John Stuart Mill, Karl Marx sau Anthony Giddens – şi-au exprimat, la momente diferite şi în moduri specifice, speranţa că umanitatea va reconsidera rolul graniţelor naţionale, îndreptându-se către o cultură şi o societate globale. Anthony Giddens aprecia că *„actuala globalizare este fără precedent, redesenează societatea modernă, economiile, guvernanţa şi ordinea mondială*" (Giddens, 2000). David Held atrăgea atenţia asupra faptului că *„statele naţiune sunt aduse împreună de complexe procese de interdependenţă, cum ar fi: SIDA, migraţia, drepturile omului, criminalitatea transfrontalieră, comerţul, poluarea şi de noile provocări la adresa păcii, securităţii şi prosperităţii economice*" (Held, 2006). Sunt şi o serie de analişti care se anunţă mai sceptici în legătură cu perspectivele fenomenului de globalizare. Anthony Smith spunea că *„suntem încă departe chiar de conturarea unui embrion de cultură globală şi de idealuri cosmopolitane, ca să putem anunţa sfârşitul lumii naţiunilor"* (Smith, 1995*)*. În acelaşi registru analitic, Hirst şi Thomson susţineau că *„statul-naţiune îşi păstrează puterea în era modernă şi principala tendinţă este cea către dezvoltarea blocurilor regionale în care principalii actori sunt statele-naţiune, şi nu o nouă ordine mondială care să transceadă statele*" (Hirst şi Grahame, 1996).

La o atentă aplecare asupra conceptului, constatăm că majoritatea analizelor debutează cu evidenţierea determinanţilor procesului şi continuă cu radiografierea resorturilor care alimentează ceea ce s-a consacrat a fi „cursa globalizării". În prezent, se argumentează tot mai convingător că globalizarea specifică mileniului trei modifică tabloul economic, social şi politic contemporan prea repede, generează transformări din ce în ce mai greu de procesat cu mijloacele existente şi redesenează echilibrele în condiţiile unui mediu internaţional de afaceri tot mai puţin dinamic, dar mai turbulent. Fenomenul de globalizare cunoaşte diverse asocieri simplificatoare (cu liberalizarea fluxurilor de bunuri, servicii, capitaluri sau persoane, cu avansul impresionant al evoluţiilor tehnologice, cu schimbările care au loc în plan geoeconomic sau geopolitic). Realitatea dinamică asociabilă acestui fenomen ne relevă multe momente de succes, o serie de etape prin care a trecut procesul şi pune sub semnul dubiului credinţa că acesta este un drum fără oprire şi cu un singur sens, doar înainte. Sunt însă şi unele voci care atrag atenţia asupra posibilităţii ca globalizarea să îşi fi atins limitele. În primul rând, se atrage atenţia că s-a atins limita ecologică a globalizării. Se relevă faptul că, pe lângă efectele incontestabil benefice ale avansării corecte a proceselor de specializare conexe cu globalizarea, apare şi un efect advers, şi anume cel al costurilor logistice ataşate proceselor de specializare. Asistăm, în ultimele decenii, la lungirea lanţurilor valorii, ca urmare a consacrării aşa-numitului „comerţ intraprodus", proces stimulat de pierdere de ritm în planul proceselor de liberalizare la nivelul fluxurilor de bunuri şi servicii. Cu alte cuvinte, globalizarea a determinat liberalizarea pieţelor în condiţiile în care acestea nu funcţionează adecvat.

O expresie a actualului val de globalizare este creşterea coeficientului de integrare a diferitelor componente ale pieţelor devenite reţele. Voci din ce în ce mai autorizate susţin însă că nu sunt elemente de noutate absolută la nivelul procesului, ci că aceleaşi provocări au nevoie de răspunsuri mai adecvate. Ieşirea din această dilemă nu se dovedeşte un lucru facil pentru că există atât argumente în favoarea caracterului specific al actualului val de globalizare, dar şi în favoarea valurilor precedente ale acestui proces. Actualul proces de globalizare poate fi caracterizat prin cel puţin următoarele caracteristici-pivot: creşterea intensivităţii în tehnologie la nivelul tuturor sectoarelor economiei internaţionale, ceea ce redesenează scala avantajelor comparative sau competitive; o dinamică mult sporită a proceselor de creştere şi dezvoltare economică şi socială; un complex proces de dereglementare sau liberalizare a pieţelor mărfurilor şi factorilor de producţie; un nivel în creştere de convergenţă economică între ţări; un grad ridicat de integrare a unor pieţe (pieţele financiare, chiar dacă această integrare este impefectă), dar şi un nivel mai scăzut de

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

integrare a altor pieţe. Printre consecinţele globalizării putem aminti: creşterea inegalităţilor şi a insecurităţii; redefinirea fundamentelor clasice ale conceptului de autonomie (adecvarea cadrului reglementar, fiscalitatea, regimul cursurilor de schimb); guvernanţa globală (activarea în cadrul organizaţiilor internaţionale).

Nici cu privire la ceea ce presupune sau ar trebui să presupună procesul de **guvernanţă** apele epistemologice şi praxiologice nu sunt mai liniştite. Practic, toţi analiştii care au aderat la demersul de clarificare şi consacrare a termenului de guvernanţă globală au conchis că principalele caracteristici care fac diferenţa dintre acest concept şi altele folosite anterior sunt: *dimensiunea cu adevărat globală a problemelor şi soluţiilor la acestea; asumarea convingerii că la tratarea provocărilor globale trebuie să participe şi alte categorii de actori soceitali decât statele; înţelegerea ideii de ordine ca un precept normativ şi ca o cerinţă esenţială a guvernanţei.* Susţinând că niciunul dintre aceste elemente nu este eliminatoriu pentru procesul de guvernanţă, unii autori (Nye şi Keohane, 1973) au relevat faptul că este necesară includerea unei dimensiuni transnaţionale care să permită completa înţelegere a realităţilor economice şi politice actuale. Luând în considerare aceste caracteristici, s-a argumentat că astfel apare o nouă disciplină *„care poate ajuta la depăşirea limitelor înguste derivate din focalizarea pe stat ca unic purtător al interesului naţional, pe paradigma conflictualităţii, exacerbarea raţionalităţii tradiţional”* şi care, *„în pofida caracterului său vag, poate căpăta notorietate şi declanşa un nou tip de discurs” (*Hewson şi Sinclair, 1999).

Într-unul dintre primele studii cu privire la guvernanţa globală, Finkelstein observa că *„guvernanţa globală pare a fi virtualmente orice”* (Finkelstein, 1995). Au fost analişti care au susţinut că dificultatea de a oferi soluţii adecvate la asimetriile tot mai consistente, care existau la nivelul politicii internaţionale, a condus la evitarea reformării de fond a peisajului reglementar şi instituţional regional şi global, optându-se pentru găsirea unor sintagme care stârnesc interesul şi, pentru că nu sunt clar definite, pot fi folosite în orice circumstanţe. În acest context, atât în literatura de specialitate, cât şi în cancelariile politice naţionale, regionale şi internaţionale, s-a insinuat încet, dar sigur, un concept care părea a răspunde comandamentelor de natură epistemologică, acesta fiind cel de **guvernanţă globală** (*engl. global governance*). A devenit aproape emblematică ambiguitatea la nivelul peisajului clarificator al acestui concept. Această nebuloasă de natură conceptuală a fost încurajată şi de faptul că un astfel de termen vag (dar pretenţios din punct de vedere semantic) părea preferabil şi din punct de vedere metodologic, şi praxeologic. Aceste vulnerabilităţi de natură conceptual-metodologică au condus către aplecarea mai atentă asupra termenului şi, prin urmare, la folosirea sa cu mai mare grijă pentru a se evita situaţiile în care creează confuzie sau chiar erori de poziţionare în plan instituţional şi reglementar. Cea mai acută provocare căreia a trebuit să i se găsească remedii epistemologice şi praxiologice a fost cea a încadrării în sfera guvernanţei globale a practic oricărui fapt care se producea pe mapamond. Se ajunsese la un moment dat ca să fie echivalabile cu forme de manifestare a guvernanţei globale demersuri întreprinse de practic oricare dintre actorii societali (diverse campanii derulate de către organizaţiile non-guvernamentale, poziţiile critice la adresa modului în care funcţionează organizaţiile interguvernamentale, atitudini ale unor organizaţii economice regionale sau ale unor state. Se poate spune că, într-o primă perioadă de efervescenţă a procesului de delimitare conceptuală a termenului de guvernanţă globală, se atribuiau acesteia atât merite speciale, cât şi vinovăţii condamnabile. Analiza conceptului mai permite relevarea unui aspect interesant, şi anume acela că foarte puţini analişti se pronunţau critic asupra multitudinii de definiţii asociate acestuia. Una dintre direcţiile de analiză iniţiale a fost cea care încerca să delimiteze conceptual, metodologic şi instrumental între termenii de politică internaţională sau organizaţie internaţională, pe de o parte, şi cel de guvernanţă globală, pe de altă parte. La începutul anilor 1990 putem spune că am asistat la o efervescenţă în planul apariţiei de lucrări de specialitate, rapoarte ale unor organizaţii regionale şi internaţionale şi al creării unor prime forme

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

de natură instituţională, conexe cu acest concept. Se poate ilustra acest proces cu publicarea, în 1992, a lucrării intitulate *Governing without Governments* (Rosenau şi Czempiel, 1992), în care autorii îşi arătau preocuparea pentru mai multă ordine la nivelul peisajului instituţional internaţional, cerută de o serie de scurtcircuite care apăruseră în anumite regiuni ale globului, dar şi în anumite secţiuni ale economiei internaţionale, şi se pronunţau pentru o mai profundă schimbare la nivelul arhitecturilor de putere existente la un moment dat.

Rhodes (2006) afirma că termenul de guvernanţă globală este *„unul popular, dar imprecis”*. Unui astfel de termen evaziv i se atribuie mai multe utilizări, făcându-se referire la: o stare de fapt, în care rolul statului este unul minimal; la guvernanţa corporativă; la o nouă generaţie în planul managementului public; la sisteme sociocibernetice sau la reţele care se autoadministrează. În această logică descriptiv-analitică, se susţine că guvernanţa presupune arhitecturi integrate care se autoadministrează devenind realităţi complementare pieţelor devenite reţele şi creând premisele pentru o mai bună alocare a resurselor din ce în ce mai rare. Vectorii regulatori ai acestor noi procese societale urmau să devină coordonarea şi autocontrolul. S-a insistat asupra faptului că noile arhitecturi de tip integrativ, care urmau să definească procesele de guvernanţă, exacerbează încrederea între actorii participanţi la jocul societal, ajustarea reciprocă opunându-se reformelor la nivelul instituţiilor existente care au la bază competiţia care ajustează autonomia şi necesită o anumită centralizare a puterii. Fascinaţia pe care a declanşat-o conceptul de guvernanţă, în general, şi cel de guvernanţă globală, în particular, a reverberat şi în plan publicistic sau organizaţional. Pe fondul solicitărilor tot mai frecvente, venite atât din partea unor guverne, dar şi a societăţii civile, de a se proceda la reformarea organizaţiilor internaţionale constituite în logica westphaliană (cea a statului naţional ca unic portdrapel al identităţii) a fost creată o comisie internaţională pentru guvernanţă globală. Aceasta şi-a propus să coaguleze principalele demersuri menite a clarifica şi consacra conceptul de guvernanţă globală, mergând până la ideea de se organiza în anul 1998 a unei conferinţe internaţionale cu privire la guvernanţa globală. Se propunea ca, începând cu anii 2000, să sporească atribuţiile Organizaţiei Naţiunilor Unite astfel încât această cea mai înaltă expresie instituţională a cooperării interstatale să fie preocupată de: armonizarea fiscalităţii la nivel internaţional; avansarea către constituirea unor forţe armate proprii organizaţiei; operaţionalizarea unui Consiliu de Securitate Economic; extinderea controlului ONU asupra bunurilor publice globale (*global commons*); abandonarea dreptului de vetă de către membrii permanenţi ai Consiliului de Securitate; crearea unei structuri de tip parlamentar pentru reprezentanţii societăţii civile; crearea unui consiliu care să se ocupe de soluţionarea eventualelor diferende; crearea unei noi Curţi Internaţionale de Justiţie, în paralel cu conferirea caracterului irevocabil şi obligatoriu al deciziilor acesteia.

În anul 1995, Comisia internaţională pentru guvernanţă globală a dat publicităţii un studiu intitulat *Our Global Neighbourhood,* din conţinutul căruia se desprinde ideea că bazele procesului de guvernanţă globală se regăsesc în convingerea că societatea actuală este dispusă să accepte o *„etică civică globală”,* a cărei substanţă se extrage din *„anumite valori-pivot care îi apropie pe oameni din punct de vedere cultural, politic, religios sau filozofic”*. Se mai atrage atenţia asupra faptului că *„guvernanţa va fi consolidată prin aplicarea principiilor democratice şi, în cele din urmă, prin punerea în aplicare a legilor adoptate”*. În raport se menţionează şi credinţa că *„întreaga comunitate umană este dispusă să susţină valori de bază, cum ar fi: respectul pentru viaţă, libertate, justiţie şi echitate, pentru ceilalţi”*. Cei care au îmbrăţişat termenul de guvernanţă globală au pornit de la asumpţia că, prin clarificarea acestuia, se va face un pas în faţă în direcţia unei mai bunei înţelegeri a transformărilor care se produc, cu o viteză şi cu o profunzime din ce în ce mai mari, la nivelul peisajului geopolitic şi geoeconomic global. Guvernanţa globală este folosită, de regulă, în două sensuri: ca *set de fenomene observabile* şi ca *program politic.* Dilema de natură conceptuală în legătură cu termenii guvernare, respectiv guvernanţă, a făcut carieră la început, în dezbaterile care au avut loc în diverse state ale lumii. După ce s-a părut că au fost făcute progrese

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

sensibile în planul epistemologic conex cu aceşti termeni, s-a extrapolat ceea ce se delimitase şi pentru relaţiile transfrontaliere. O parte din preocupările analitice au fost direcţionate către dezbaterile ştiinţifice care au avut loc în anii 1980 respectiv 1990, când se considera că termenul guvernanţă globală s-a răspândit la nivelul terminologiei care se referea la noile procese care aveau loc în planul dezvoltării şi în cel al politicilor publice cu dimensiune internaţională. Unul dintre analişti sublinia că „*mulţi oameni de ştiinţă şi practicieni la nivel internaţional folosesc guvernanţa ca pe o sferă pentru un set complex de structuri şi procese atât publice, cât şi private, iar cei mai la modă analişti tind să-l folosească ca sinonim pentru guvern*" (Weiss, 2000).

Diferenţe de abordare nu regăsim doar la confluenţa dintre mediul academic şi cel instituţional, ci chiar între cei care au elaborat şi publicat lucrări de nivel academic, în care s-au ocupat de conceptualizarea guvernanţei globale. Este mai mult decât evident că soarta conceptului de guvernanţă globală este, în mare măsură, similară cu cea a unui alt termen despre care s-a scris foarte mult, este vorba de cel de globalizare. Nici în legătură cu globalizarea nu există încă nivelul acceptabil de consens legat de sfera de cuprindere, vectorii operaţionali, actorii participanţi şi efectele generate. Dacă în legătură cu globalizarea anumite nuanţe au mai fost armonizate, în legătură cu conceptul de guvernanţă globală opiniile rămân în continuare destul de divergente. Există o categorie de analişti care susţin că au găsit termenul potrivit pentru a descrie noul stadiu în care se află economia şi politca internaţională şi care ataşează conceptului de guvernanţă la nivel global mai ales calităţi şi abilităţi clarificatoare. O altă categorie de analişti se poziţionează la polul opus, contestă valenţele unui astfel de concept şi atrag atenţia asupra unei nuanţe de subversivitate care ar fi conţinută de acest termen şi amplificată mai ales de utilizarea sa inadecvată. Partea cea mai sensibilă a procesului de conceptualizare a guvernanţei globale trebuie conexată cu o serie de variabile instrumentale, dar şi cu o serie de planuri analitice. Un prim astfel de palier al analizei este cel care ar trebui să clarifice *liniile de demarcaţie dintre formal şi informal*. Un alt plan analitic se recomandă a fi cel din operaţionalizarea căruia rezultă cine ia deciziile, cum o face şi care sunt dificultăţile de punere a acestora în aplicare. Chiar dacă s-a acceptat deja ideea că guvernanţa nu este sinonimă cu guvernarea, mai mulţi analişti au semnalat faptul că guvernanţa generează rezultate care se suprapun în bună măsură peste cele care îi sunt atribuite în mod tradiţional guvernării. Se susţine faptul că „*conceptul de guvernanţă este menit să asigure suportul ideatic pentru crearea unei structuri organizate care nu poate fi impusă din afară, ci este rezultatul interacţiunii complexe între autoritatea guvernamentală şi ceilalţi actori societali relevanţi" (*Kooiman şi Van Vliet, 1993, p. 64).

Într-o altă lucrare (Stoker, 1998) se sublinia, în legătură cu contribuţia termenului guvernanţă la arsenalul conceptual modern, că aceasta „*nu trebuie căutată la nivelul analizei cauzale... nici la cel al teoriei normative... ci al capacităţii de a oferi o arhitectură-cadru care să permită deplina înţelegere a schimbărilor care se produc la nivelul procesului de guvernare".* În accepţiunea acestul analist al fenomenului, în legătură cu procesul de guvernanţă trebuie reflectat atent la următoarele aspecte: *guvernanţa presupune un caleidoscop de actori societali (publici şi privaţi) care trebuie să interacţioneze într-un mod diferit de cel practicat până de curând; în procesul de guvernanţă devin difuze liniile de demarcaţie în ceea ce priveşte nivelul de implicare şi responsabilităţile atunci cât se abordează aspectele economice şi sociale; în procesul de guvernanţă creşte forţa dependenţei reciproce între actorii societali participanţi la jocul colaborativ; guvernanţa este un proces de autoguvernare autonomă a reţelelor, la care participă diverse categorii de interese; pe calea guvernanţei lucrurile se fac şi problemele se rezolvă într-un mod sperat a fi mai bun decât cel în care opera guvernul singur.*

Unul dintre analiştii care pot fi consideraţi relevanţi pentru acest areal tematic (Rosenau, 1995) afirma că, în ecuaţia guvernanţei globale, se regăsesc cel puţin două provocări a căror sensibilitate este esenţială pentru înţelegerea procesului. Prima provocare derivă din impresionanta specificitate a problematicii naţionale şi regionale, ceea ce face greu de imaginat ajungerea la soluţii

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

cu adevătat globale. O a doua provocare se plasează la nivelul actorilor participanţi la jocul politic sau economic global şi în conformitate cu care este la fel de greu de conceput modul în care aceştia pot fi determinaţi să abandoneze rutina în care au fost formaţi şi să accepte soluţii care ar proveni de la niveluri decizionale care nu se află sub controlul lor, fie acesta şi unul democratic. Acesta ar fi caleidoscopul de sisteme de reglementare şi instituţionale, formale şi informale, acceptat de cvasitotalitatea actorilor societali şi gestionat în cadrul unor arhitecturi decizionale în care dispare ierarhia şi verticalitatea relaţională şi se ajunge la o orizontalitate a participării greu de asimilat cu ceea ce s-a întâmplat până acum. Cea mai mare parte dintre problemele cu care se confruntă umanitatea în prezent au, pe lângă dimensiunea empirică măsurabilă cu instrumentarul economic şi social tradiţional, şi o dimensiune etică. Cea mai mare parte dintre procesele care au loc la nivelul economiei internaţionale curente se definesc printr-un ridicat coeficient de fragmentare. O parte dintre aceste procese sau fenomene societale au ajuns la un tot mai ridicat nivel de integrare. Principala provocare căreia trebuie să îi răspundă umanitatea este cea a echilibrului adecvat dintre fragmentare şi integrare. De aceea, tot mai mulţi analişti atrag atenţia că arbitrajul între cele două tendinţe anterior menţionate nu mai poate fi făcut satisfăcător, folosindu-se preceptele teoriei şi practicii instituţionalismului tradiţional, devenind necesară o altă filozofie societală. Pentru unii analişti, aceasta a fost denumită guvernanţă globală. De aceea, Rosenau (1995) sublinia că *„guvernanţă globală trebuie astfel concepută, încât să acopere toate palierele activităţii umane, iar atingerea deziderateloor preconizate nu se mai poate obţine decât prin vectori transfrontalieri”*. În literatura de specialitate regăsim o multitudine de lucrări în care se încearcă să se clarifice ce reprezintă guvernanţa globală, dar şi unele în care accentul s-a pus pe răspunsul la întrebarea *ce nu este guvernanţa globală?* Din această perspectivă, unii analişti (Dingwerth şi Pattberg, 2006*)* şi-au pus o întrebare care a devenit firească, şi anume – *dacă şi cât de globală este guvernanţa globală?* Cu alte cuvinte, în ce măsură fenomenele şi procesele despre care se face vorbire atunci când se tratează concepul de guvernanţă sunt cu adevărat globale ca amplitudine, dimensiune factorială şi efecte de antrenare generate. Răspunsul la această dilemă necesită unghiuri specifice de abordare. Unul dintre acestea porneşte de la supoziţia că se supun noii logici a guvernanţei o serie de aspecte societale care trec testul validităţii pentru a fi bunuri publice şi, în cazul prezentei analize, bunuri publice cu adevărat globale. Din această perspectivă, guvernanţa globală înseamnă un ridicat nivel de omogenitate pentru toate aspectele care compun realităţile economice şi noneconomice actuale. Din păcate, nivelul de omogenitate al tabloului societal actual este departe de a fi unul ridicat. Un alt analist (Senghaas, 2003) a relevat faptul că *„coordonarea cu ajutorul cadrului reglementar actual a activităţilor transfrontaliere, rareori dobândeşte o dimensiune globală”*. Pornind de la această ipoteză, autorul menţionat vorbeşte despre patru *„lumi parţiale”*. Cele patru astfel de lumi parţiale sunt următoarele:

- ✓ *lumea înalt industrializată, în cazul căreia procesul de integrare transfrontalieră şi destul de simetrică în plan politic, legal, economic şi civic a condus la un sistem „postnaţional” structurat pe mai multe planuri;*
- ✓ *lumea compusă din zonele care, după 1990, au experimentat profunde procese de tranziţie şi care s-au orientat către integrarea europeană, trebuind să participe la procesul de liberalizare a fluxurilor economice Est-Vest şi să se pregătească pentru asumarea unor norme de conduită deja experimentate anterior. Pot fi incluse în acest palier şi o parte din statele din Asia de Sud-Est, care şi-au anunţat şi dovedit capabilitatea de a participa activ sau pasiv la guvernanţa transfrontalieră;*
- ✓ *o lume înscrisă în logica dihotomică de tip centru-periferie, în care centrul este integrat, chiar dacă nu la un ridicat nivel de simetrie, în „clubul transnaţional” compus din lumile anterior menţionate, în timp ce periferia depinde în mod structural de centrul său, fără a fi în măsură să participe plenar la guvernanţa transfrontalieră;*
- ✓ *o lume în care societatea nu dispune încă de capacitatea reglementară adecvată pentru că statul este încă slab sau se află sub dominaţia actorilor privaţi.*

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Pentru alţi analişti, (Risse, 2006) există la nivelul literaturii de specialitate o problematică tendinţă de a se proceda la generalizări. Autorul atrage atenţia că această înclinaţie către generalizare poate deveni provocativă din punct de vedere epistemologic din mai multe motive. În primul rând, pentru că logica definitorie pentru guvernanţă are la bază o relativ clară delimitare pe axele public-privat, statal-nonstatal, formal-informal. În al doilea rând, analizarea peisajului instituţional din unghiul de vedere al guvernanţei necesită clarificarea în prealabil a conceptelor instituţionale de ierarhie şi de participare. În al treilea rând, focalizarea explicită a guvernanţei către oferirea de bunuri şi servicii publice lasă în afara demersului epistemologic şi, mai ales, praxeologic o serie de realităţi ale lumii contemporane care, deşi pot fi etichetate ca „rele publice" globale, nu pot fi ignorate (încălzirea globală, criminalitatea transfrontalieră, traficul de fiinţe vii sau de materiale psihotrope etc.). Cea mai mare provocare pentru cineva care a decis să analizeze arealul tematic conex cu guvernanţa globală este reprezentată de delimitarea corectă a sferei de cuprindere a fenomenului. Un analist al fenomenului (Latham, 1999, p. 28) atrăgea atenţia asupra faptului că, spre exemplu, *„coordonarea bazată pe un cadru reglementar a activităţilor sociale nu este globală decât atunci când nu are efecte transfrontaliere"*. Se ridică deci întrebarea: În ce măsură interacţiunile sociale controlabile pot face obiectul guvernanţei globale? Hewson şi Sinclair (1999, pp. 6-7) par a-i da dreptate lui Rosenau, subliniind faptul că acest autor, ca urmare a punerii accentului asupra fundamentelor micro ale politicii mondiale şi analizării acestora ca *„sociologie a vieţii internaţionale"* a invitat la perceperea fenomenului ca pe unul de tip multinivel. De aceea, trebuie precizat că putem avea atât o perspectivă mai comprehensivă a fenomenului analizat, cât şi una oarecum simplificată, redusă la dimensiunea sa instituţional-reglementară. Abordarea conceptului de guvernanţă la nivelul său cel mai cuprinzător şi luarea în considerare a unei palete largi de fenomene eterogene poate conduce, în anumite circumstanţe, la diminuarea acurateţii analitice şi la pierderea unora dintre nuanţele importante ale acestui fenomen. O astfel de perspectivă asimilează procesul de guvernanţă cu unul în care se pune accentul pe modul în care se construieşte şi se pune în aplicare ţesătura de reglementări adoptate la nivel naţional sau regional la care se adaugă o serie de norme multilaterale de conduită. Abordarea oarecum tradiţională a conceptului de guvernanţă globală pare a se baza pe asumpţia conform căreia procesul este unul global şi pe cea în baza căreia umanitatea este guvernată în prezent. Realităţile prezentului arată că putem avea rezerve în legătură cu ambele faţete ale dilemei. Pe de o parte, procesul de guvernanţă poate fi considerat doar cu mare indulgenţă a fi unul cu adevărat global. Din această perspectivă, putem fi de acord că se poate vorbi doar de globalitatea unora dintre faţetele peisajului societal internaţional (guvernanţă economică globală, guvernanţa globală în plan ambiental sau armonizarea la nivel internaţional a mecanismelor de guvernanţă aferente sistemelor naţionale de sănătate). Chiar şi în aceste arealuri societale, logica guvernanţei nu depăşeşte reuniunea algebrică a mecanismelor operaţionale specifice acestora, neajungându-se încă la configurarea unui cadru reglementar şi funcţional cât de cât coerent. Se exemplifică în literatura de specialitate cu starea de fapt existentă la nivel internaţional în ceea ce priveşte mult mediatizata funcţie de responsabilitate socială pe care o dezvoltă în ultimii ani mediul corporativ. Din această perspectivă, unii analişti (Doane, 2005; Vogel, 2005) au subliniat faptul că, *„deşi unele reglementări de tip voluntar în legătură cu această funcţie a firmei au devenit omniprezente, guvernanţa este fragmentară şi porţionată"*. Se atrage atenţia supra faptului că dimensiunea voluntarială a responsabilităţii sociale corprorative (CSR) poate fi interpretată mai degrabă ca demers intenţionat de a se evita plasarea fenomenului în logica guvernanţei în planul responsabilităţii sociale. Acest exemplu, ca şi multe altele, arată că ajungerea la consens în ceea ce priveşte sfera de cuprindere a conceptului se va face destul de greu. Dacă abordarea comprehensivă are limitele sale, nici secvenţializarea demersului analitic şi metodologic nu este lipsită de vulnerabilităţi. Translatarea guvernanţei către sfera rezolvării unor provocări specifice poate deveni extrem de disfuncţională contribuind chiar la ducerea în desuetudine a conceptului respectiv sau la lăsarea în afara procesului de clarificare conceptuală şi metodologică a unor aspecte esenţiale pentru actualul peisaj definit prin adâncirea

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

interdependenţelor la nivel regional şi global. Acesta este contexul în care, dacă se doreşte avansarea la nivelul procesului de conceptualizare şi operaţionalizare a guvernanţei globale, trebuie să se ia serios în considerare un nou echilibru colaborativ între actorii statali şi cei non-statali (companiile, societatea civilă). Trebuie subliniată importanţa înţelegerii corecte a rolului arhitecturilor de tip partenerial într-o lume aflată în rapid proces de globalizare. Pentru a înţelege corect peisajul instituţional al acestei lumi, este obligatoriu să răspundem corect la întrebarea *la ce servesc astăzi arhitecturile asociative cu rol reglementator şi decizional?* (Héritier, 2002, p. 3) atrage atenţia asupa faptului că *„există riscul asumării greşite a faptului că instituţiile existente au fost create doar pentru a rezolva anumite probleme, mai degrabă decât pentru a înţelege rolul unor interese specifice care stau la baza configurării şi a guvernării acestor instituţii”*. Ajungerea la o percepţie corectă asupra conceptului de guvernanţă ne obligă să acceptăm faptul că noua perspectivă nu trebuie direcţionată normativ sau empiric doar către coordonarea în plan reglementar ci trebuie pusă să explice convingător cauzele apariţiei şi amplificării unor procese şi fenomene care au loc în societate. Pe baza consultării literaturii de specialitate de profil se poate constata că rămân destul de ambigue o serie de faţete ale fenomenului. Una dintre acestea este cea referitoare la criteriile în baza cărora am putea decide dacă anumite structuri, fenomene sau procese societale sunt plasate în logica guvernanţei sau trebuie radiografiate în afara acesteia. Claritatea în acest areal tematic depinde foarte mult de sfera de cuprindere pe care o atribuim termenului de guvernanţă, în general, şi de guvernanţă globală, în special. Extinderea sferei de curpindere a fenomenului pentru a include cât mai multe dintre segmentele societăţii internaţionale are ca vulnerabilitate faptul că se pierde în planul clarităţii şi al relevanţei. Sunt analişti (Latham, 1999, p. 36) care atrag atenţia asupra faptului că *„înscrierea într-o logică prevalent de tip funcţionalist în ceea ce priveşte perspectiva asupra guvernanţei riscă să ignore o serie de disfuncţionalităţi care au loc la nivelul politicii mondiale”*. Există şi reversul medaliei, întrucât conferirea unei sfere mai largi de cuprindere pentru conceptul de guvernanţă îi poate invita pe analişti, care, altfel, nu ar fi interesaţi de anumite nuanţe ale peisajului global să trateze anumite aspecte punctuale în noua logică epistemologică şi praxeologică.

Printre întrebările pe care şi le-au pus mai mulţi analişti s-au regăsit cele legate de motivele pentru care s-a decis să se treacă de la conceptul de politică globală la cel de guvernanţă globală şi de implicaţiile acestei atitudini. S-a ajuns la concluzia că logica guvernanţei pare mai bine structurată pentru a se spera că, astfel, se pot explica mai bine transformările profunde care au loc la nivelul economiei internaţionale. Mai mult, se poate considera că, prin trecerea la logica guvernanţei, se estompează o serie de elemente care ţin, în mod tradiţional de sfera politicii, putându-se astfel aborda un peisaj nonpolitic sau postpolitic. Aşa cum sublinia unul dintre analişti (Schneider, 2004), termenul guvernanţă *„este etimologic legat de kybernan”*, fiind astfel conexabil cu lumea navigaţiei şi nu cu cea a politicii internaţionale. Se poate spera că astfel va fi mai clară necesitatea ca provocări esenţiale pentru gestionarea dezideratelor politice (cum ar fi traseul pe care se înscrie „nava” sau selectarea decidenţilor – căpitanului) să nu se mai stabilească în logica politică, ci să rămână deschise şi către alte sfere ale peisajului societal. O cale de a se avansa în procesul de clarificare a corelaţiei dintre guvernanţă şi politică este cea prin care guvernanţa este plasată cât mai mult posibil în afara politicii, în sensul tradiţional al acesteia. Regăsm în literatura de specialitate (Mayntz, 2004) ideea conform căreia guvernanţa, deşi nu poate fi decuplată integral de sfera politicii, *„trebuie să fie ceva care are loc după ce s-au stabilit dezideratele şi au avut loc deliberările, argumentaţia, demersurile, criticile şi confruntarea de idei”*. Dezbaterile cu privire la relaţionarea conceptuală şi instrumentală dintre sfera guvernanţei şi cea a politicii continuă cu mare febrilitate, consacrând poziţii dintre cele mai diverse şi mai inedite. Spre exemplu, într-o altă lucrare (Friedrichs, 2005) se susţinea că guvernanţa globală trebuie plasată între *„parapolitică – extensia politicului către afacerile societale – şi metapolitică – alocarea rolurilor pentru sfera politică şi cea economică”*. În acest proces de operaţionalizare a guvernanţei globale se iau în considerare mai multe planuri analitice şi metodologice.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Un prim astfel de plan analitic este cel referitor la ***cadrul juridic aplicabil*** în cazul unor aspecte care transced graniţele statelor devenind preocupări de interes general. Acest aspect al parteneriatului internaţional devine din ce în ce mai sensibil pe măsură ce, ca urmare a avansării procesului de globalizare, tot mai multe segmente ale economiei internaţionale capătă o importantă dimensiune transfrontalieră şi necesită soluţii negociate la nivelul unor organizaţii internaţionale, acceptate prin consens şi dotate cu mecanismele care să asigure corecta lor implementare. Un astfel de peisaj reglementar şi instituţional nu este uşor de conturat şi administrat, întrucât trebuie să ia în considerare existenţa unei multitudini de interese, diverse niveluri de aşteptare din partea acestora, capacitatea relativ limitată a unor astfel de grupuri de interese de a face compromisuri, volumul diferit al resurselor care pot fi dedicate şi diferenţele în ce priveşte orizontul de timp în care se aşteaptă rezultatele promise. S-a crezut multă vreme că, prin crearea unor organizaţii regionale sau internaţionale de tip interguvernamental, se va asigura cadrul necesar şi suficient pentru inventarierea celor mai acute probleme globale şi pentru rezolvarea lor la nivel satisfăcător. Evoluţiile societale din ultimele decenii au arătat că, pentru provocări de tip nou, sunt necesare soluţii inedite şi mecanisme reglementare şi instituţionale de un tip diferit decât cel existent. Participarea guvernelor la mecanismele negociative multilaterale, menite să identifice alternativele operaţionale aferente noilor paradigme ale dezvoltării, nu mai este suficientă întrucât în acest tablou al guvernanţei trebuie să se regăsească reprezentanţii mediului corporativ, cei ai societăţii civile, precum şi cei ai mediului instituţional transnaţional. Asistăm în prezent la acutizarea cerinţei ca elementele aşa-zisei „cvadruple spirale" (guvern, mediu ştiinţific, mediu corporativ, societate civilă) care se conturase în plan naţional să necesite a fi extrapolate şi la nivel internaţional. Implicarea autorităţilor publice în noul tablou al guvernanţei multinivel şi multiparametru este necesară, dar nu se mai dovedeşte şi suficientă pentru a acoperi toate aspectele noilor provocări devenite globale, acestea trebuind să se transforme din reglementatori şi „gardieni" ai respectării angajamentelor asumate la nivel internaţional în facilitatori ai consensului şi integratori ai oportunităţilor.

Un al doilea plan analitic este cel referitor la guvernanţa multinivel (*multi-level governance*) accentul punându-se asupra dimensiunii structural-instituţionale a procesului. Din această perspectivă, putem vorbi despre guvernanţă globală (în cazul căreia actorii participanţi sunt structuri de tip statal sau nonstatal cu relevanţă transfrontalieră), de guvernanţă la nivel regional (actorii participanţi au legitimitate şi reprezentativitate la nivelul unei regiuni a unui continent sau a unei regiuni dintr-o ţară) sau la nivel local. Conexe cu acest plan al analizei fenomenului de guvernanţă sunt aspectele intranaţionale, transnaţionale, internaţionale sau chiar globale. Ceea ce trebuie să facă obiectul analizei şi al proceselor de tip decizional, sunt tipurile de interdependenţe care apar şi trebuiesc atent gestionate. Realităţile geopolitice şi geoeconomice ale începutului de nou mileniu îşi pun serios amprenta asupra naturii şi intensităţii dimensiunii relaţionale şi a corelaţiilor şi cauzalităţilor antamabile între fenomene sau procese economice sau non-economice. Cea mai mare provocare pentru analiştii care optează pentru această perspectivă descriptivă şi analitică derivă din nevoia de acceptare sau nu a anumitor fenomene ca aparţinând şi influenţând procesul de guvernanţă globală. Sunt analişti care atrag atenţia că, în procesul de clarificare a conceptului de guvernanţă globală, ar trebui luate în considerare doar acele interdependenţe care implică voinţa manifestă a actorilor participanţi şi contribuie la ***atingerea deziderateloor preconizate.*** O astfel de perspectivă are dezavantajul că poate risca să lase în afara procesului de guvernanţă, în general, şi a celui de guvernanţă globală, în special, o serie de aspecte ale economiei şi societăţii pentru care nu se poate găsi nivelul acceptabil de intenţionalitate. În realitate, sunt multe fenomene şi procese din societate care, în pofida faptului că nu par a conţine un coeficient ridicat de intenţionalitate, sunt esenţiale pentru soarta umanităţii.

Mai mulţi analişti şi-au focalizat preocupările analitice menite să clarifice natura şi sfera de cuprindere a conceptului de guvernanţă globală către suprinderea impactului agregat al acţiunilor

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

întreprinse. Ca atare, o anumită direcţie de analiză şi acţiune a vizat ***dimensiunea transfrontalieră a incidenţei măsurilor*** întreprinse la nivel internaţional. Introducerea criteriului generare de efecte de natură transfrontalieră în ecuaţia dezbaterilor cu privire la guvernanţa globală poate aduce mai multă rigoare şi chiar claritate în peisajul analitic şi metodologic. Se poate astfel selecta mai riguros paleta de evenimente şi procese care se derulează la nivelul economiei globale din punctul de vedere al relevanţei multiple a acestora. Pe de altă parte, astfel de perspectivă conţine şi riscul ca să asistăm la o restrângere a gamei fenomenelor şi proceselor care pot fi plasate în logica guvernanţei globale. De aceea, astfel de vulnerabilităţi de natură conceptuală şi metodologică pot fi minimizate doar dacă se stabilesc criterii clare în ce priveşte tipul de efecte, intensitatea acestora şi anvergura lor transfrontalieră.

Un alt plan al analizei fenomenului de guvernanţă globală este cel al ***complexităţii şi specificităţii*** acestuia. Pentru a induce cât mai multă claritate din această perspectivă, este necesar să se identifice aspectele dilematice, să se structureze acestea în funcţie de un set de criterii de natură normativă şi să se găsească răspunsurile posibile în contextul în care se poziţionează fenomenul şi este plasat analistul acestuia. Procesul de conceptualizare a guvernanţei globale, suferă din cauza multiplelor ambiguităţi care nu au fost clarificate încă. În acest proces de natură epistemologică este necesară luarea în considerare a tuturor aspectelor de natură normativă, praxiologică şi chiar comportamentală, astfel încât să se poată surprinde toate faţetele fenomenului şi să se suprindă specificitatea sa. S-a demonstrat deja că, în sfera largă a guvernanţei globale putem include numeroase fenomene şi procese de tip societal, care pot fi analizate separat şi corelate sinergic. Pentru că analiza guvernanţei globale trebuie făcută într-un climat societal tot mai dinamic şi mai volatil, este mai mult decât obligatorie identificarea factorilor care îşi pun amprenta asupra fenomenului şi confecţionarea setului de instrumente analitice care pot facilita surprinderea modului specific în care se comportă diverşi actori participanţi la jocul relaţional global. O realitate care nu mai poate fi ignorată în prezent este că, într-o economie globală, nu mai trebuie insistat asupra dezideratului de centralizate a planului instituţional şi reglementar, ci, dimpotrivă, trebuie direcţionate energiile societale creative către descentralizare în plan instituţional şi decizional. La nivelul sistemului politic, economic, ecologic, social, tehnlogic şi cultural internaţional putem regăsi evoluţii previzibile, dar şi unele imprevizibile, procese argumentabile cu instrumentarul tradiţional, dar şi unele pentru a căror explicare este nevoie de reformarea instrumentarului argumentativ, comportamente ale actorilor societali care pot fi înţelese şi extrapolate şi atitudini care par, cel puţin la acest moment, surprinzătoare.

Un areal tematic care se anunţă a fi extrem de benefic pentru actualul tablou economic global este cel care a vizat plasarea fenomenului de guvernanţă globală în raport cu cel de relaţii internaţionale, în general, şi relaţii economice internaţionale, în special. Teoria şi practica relaţiilor internaţionale s-au plasat în logica analitică dominantă a mai multor şcoli de gândire, cele mai relevante dovedindu-se a fi realismul, liberalismul şi constructivismul. Fiecare dintre aceste constructe ideatice a parcurs şi câte o versiune înnoită şi adecvată la noile realităţi, putând astfel vorbi de neorealism, neoliberalism sau contructivism de tip modern. Neorealiştii şi-au focalizat demersurile analitice în principal asupra statului ca actor prevalent al politcii internaţionale preocupat de minimizarea dezordinii existente la nivelul societăţii internaţionale şi de potenţarea eforturilor direcţionate către supravieţuirea structurilor societale existente la un moment dar. Din această perspectivă filozofică nu s-a pus un accent important asupra încrederii reciproce, principiilor sau idealurilor. Un analist (Wohlforth, 2010) a relevat importanţa echilibrelor de forţă în plan politic (realpolitik) şi s-a ocupat de determinanţii stării de conflictualitate aproape permanente la nivelul peisajului internaţional. Pentru adepţii filozofiei realismului politic, entităţile de tip statal nu diferă între ele în ceea ce priveşte dezideratele fundamentale, ceea ce contează fiind participarea fiecăruia la distribuţia resurselor şi a competenţelor (Waltz, 1979).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Din perspectivă liberalistă, economia internaţională este privită ceva mai realist şi se acceptă ideea că, pe lângă statele naţionale, în arena internaţională dobândesc un rol în creştere şi alţi actori societali nonstatali. Un accent aparte este pus pe politicile interne care sunt raportate la mediul internaţional devenit tot mai complex. Adepţii acestei filozofii susţin că starea de entropie din sistemele internaţionale poate fi minimizată pe calea cooperării transfrontaliere, apelând la reţele instituţionale de tip nou. Se spune că interesele relativ înguste ale actorilor participanţi la jocurile politice şi economice globale pot fi armonizate, ceea ce poate conduce la îmbunătăţirea rezultatelor colaborării dacă se apelează la un proces iterativ de tip negociativ, la care ar trebui să participe diversele paliere ale procesului de guvernanţă. Criticii acestui curent doctrinar îi reproşează o concentrare prea mare asupra factorilor exogeni şi o supralicitare a raţionalităţii comportamentului actorilor societali.

Din perspectivă constructivistă, raţiunile pentru care actorii societali se comportă într-un anumit fel sunt de natură intrinsecă, iar variabilele endogene ale modelelor analitice sunt centrate în direcţia motivelor pe care aceştia le au să acţioneze într-un fel sau altul. Adepţii acestui curent de gândire pun în centrul analizei efectuate semnificaţia specială a *„originii sociale a comportamentelor şi forţa variabilelor argumentative”*. Se insistă asupra faptului că raporturile de colaborare dintre diverse categorii de grupuri de interese pot contribui la modificarea percepţiilor asupra peisajului internaţional. Ca atare, din aceste considerente se poate ajunge la modificarea esenţei ordinii internaţionale, ceea ce poate determina ajungerea la mai multă armonie la nivelul relaţiilor internaţionale.

Aşa cum s-a demonstrat deja, guvernanţa globală este un areal tematic care permite construirea unei perspective analitice inedite asupra politicii globale, una destul de diferită de cea pe care o oferă de multe decenii cea cunoscută drept relaţii internaţionale. Această sensibilă relaţionare conceptuală şi metodologică se bazează pe următoarele:

- În timp ce conceptul de relaţii internaţionale se focalizează în principal (am putea spune chiar exclusiv) asupra actorilor-state, ca unici purtători ai interesului naţional, acoperind ceea ce s-a consacrat a fi politica derulată de aceştia, alte categorii de actori societali având un rol marginal, cel de guvernanţă globală îşi propune să elimine această abordare de tip ierarhic şi dă şanse relativ egale tuturor actorilor participanţi la jocul politic şi economic internaţional. În planul guvernanţei globale regăsim şi mediul corporativ şi societatea civilă, precum şi alte categorii de actori, mai mult sau mai puţin importantă dacă îi judecăm prin prisma relaţiilor internaţionale. Din aceste raţiuni, în logica guvernanţei globale începe să conteze atât dimensiunea tradiţională a cadrului reglementar (*hard law*), cât şi cea mai puţin formală (*soft law*) promiţând un mix sinergic mult mai relevant. Pentru a înţelege mai bine realităţile lumii contemporane, nu mai este suficient să studiem organizaţiile interguvernamentale şi acordurile care se află la baza înfiinţării şi funcţionării acestora, ci trebuie să ne aplecăm la fel de dedicat asupra jurisprudenţei diverselor instanţe internaţionale sau regionale, a uzanţelor internaţionale, a normelor uniforme din diverse sectoare de activitate, a bunelor practici furnizate de către diverse grupuri societale şi a rapoartelor pe care le elaborează şi publică anual diverse organisme nonguvernamentale. Mesaje importante cu privire la cele mai probabile direcţii de acţiune în ceea ce priveşte problemele economice ale umanităţii nu se pot extrage doar din documentele elaborate de organisme din Sistemul Naţiunilor Unite sau de către organismele Uniunii Europene, ci şi din luările de poziţie ale oamenilor politici, reprezentanţilor marilor corporaţii sau ale experţilor participanţi anual la Forumul Economic Mondial de la Davos. Soarta comerţului internaţional nu se mai poate configura doar urmărind documentele adoptate în cadrul Organizaţiei Mondiale a Comerţului, ci şi din luările de poziţii ale unor organizaţii nonguvernamentale, care au ca sferă principală de preocupare problematica ecologică, cea a drepturilor omului sau cea privitoare la respectarea drepturilor economice ale lucrătorilor.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Rezultă că, spre deosebire de relaţiile internaţionale care consacră o perspectivă uninivel (cel al actorilor state), guvernanţa globală avansează către o perspectivă multiactor asupra peisajului economic şi social global.

- În timp ce în cadrul teoriei standard cu privire la relaţiile internaţionale se pune accentul pe reacţii disparate şi puternic autonome ale unor poli de putere, relevanţi la nivel internaţional, în logica guvernanţei globale tabloul societal global este desenat ca un sistem multinivel, în cadrul căruia procesele care se desfăşoară (la nivel local, naţional, regional sau internaţional nu pot fi tratate separat, ci trebuiesc plasate în logica corelativităţii şi a cauzalităţii. Guvernanţa globală are ca spaţiu de analiză raporturile complexe între diferitele paliere ale mecanismului de interacţiune operaţional la nivelul societăţii actuale. Se poate exemplifica cu o parte din conduita comercială multilaterală administrată de Organizaţia Mondială a Comerţului (OMC). La modul tradiţional, în logica definitorie pentru sfera relaţiilor internaţionale, principiile, regulile de conduită, drepturile şi obligaţiile actorilor participanţi la jocul comercial internaţional sunt cele convenite de către guverne pe calea tratativelor multilaterale, înscrise în acordurile multilaterale sau plurilaterale şi puse obligatoriu în aplicare în măsura posibilului. În logica guvernanţei globale, ar trebui să se ţină seama şi de modul în care conduita comercială multilaterală administrată de OMC influenţează viaţa membrilor diverselor comunităţi umane din regiunile globului, dar şi de maniera în care activităţile acestor comunităţi ar trebui să se reflecte în principiile şi normele de conduită adoptate la nivel internaţional. Acelaşi lucru este valabil şi în cazul altor categorii de norme de conduită, care reglementează drepturile de proprietate intelectuală, modul de derulare a fluxurilor valutar – financiare, drepturile legitime ale cetăţenilor etc. Devine mai mult decât imperativ să ne aşteptăm ca soluţiile care se anunţă a fi fost găsite pentru anumite provocări considerate transfrontaliere să ia în considerare diferenţele dintre regiuni şi dintre grupurile societale din aceste regiuni. Numai astfel ne putem aştepta ca guvernanţa globală să fie o întrepătrundere de planuri menite să ne permită să înţelegem mai bine sistemele relaţionale, în integralitatea şi corelativitatea acestora.
- În timp ce în logica relaţiilor internaţionale, la modul tradiţional, se urmăreşte să se explice comportamentul statelor-naţiune din punctul de vedere al raporturilor de putere, guvernanţa globală pune accentul pe norme, reguli sau standarde care pot fi folosite pentru a redesena structurile societale. De aceea, prin folosirea termenului de guvernanţă globală se poate creea contextul favorabil pentru colaborarea între diferite categorii de actori societali publici sau nonpublici.

3.4.2 De ce ar fi nevoie de guvernanţă globală?

În subcapitolul anterior s-a insistat asupra faptului că termenul de guvernanţă globală se detaşează de alte arhitecturi conceptuale folosite anterior, îndeosebi de cea de relaţii internaţionale, în primul rând pentru că ne oferă o perspectivă holistică asupra politicii internaţionale. Această detaşare a fost necesară pentru că s-a considerat că, aşa cum erau conceptualizate relaţiile internaţionale, exista riscul să nu fie luate în considerare acele interferenţe care fac specifică epoca actuală în raport cu cele care au precedat-o. Totuşi, aventurarea în incertitudinea conceptuală şi empirică presupusă de noua economie globală putea fi riscantă pentru că noua arhitectură conceptuală trebuia să corespundă *„unei imense complexităţi şi diversităţi a vieţii la nivel internaţional”* (Hewson şi Sinclair, 1999, p. 7). Unii analişti (Hofferberth, 2014) au susţinut că, pentru reflectarea corectă a transformărilor care s-au produs la nivelul tabloului geoeconomic internaţional, era nevoie de o matrice care să ia în considerare următorii parametrii: o arhitectură analitică care să

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

definească noua perspectivă asupra noii ordini internaţionale; un set de noţiuni care să fie traduse în programe comprehensive; o nouă paradigmă în planul relaţiilor internaţionale cu care să fie corelate alte arealuri conceptuale şi un nou domeniu de studiu, mai compex decât cel al relaţiilor internaţionale atât ca substanţă, cât şi ca angajare normativă.

Poate cel mai provocativ aspect asupra căruia ar trebui să se concentreze cvasitotalitatea demersurilor analitice vizează dilema *cât de multă guvernanţă globală se doreşte?* Răspunsul la această întrebare depinde foarte mult de ce accepţiune de bază conferim conceptului de guvernanţă globală, cel de perspectivă analitică sau cel de concept normativ. În timp ce prima accepţiune ne oferă o dimensiune analitică, întrucât ne focalizează atenţia către aspectele neexplorate ale politicii mondiale, cealaltă perspectivă are o dimensiune ceva mai strategică la nivelul şcolilor de gândire care se ocupă de guvernanţa globală. Trebuie spus că a devenit necesară aplecarea asupra conceptului de guvernanţă globală pentru a se putea configura un mix conceptual şi metodologic, cu ajutorul căruia să se facă paşii necesari înainte în procesul de înţelegere a lumii globalizate şi a se căuta şi găsi soluţii la pachetul de provocări din ce în ce mai acute pe care le are de gestionat umanitatea. Sunt numeroase opinii legate de acest aspect. Spre exemplu, unul dintre analiştii fenomenului, bazându-se pe disfuncţionalităţile identificabile la actualele organizaţii interstatale, a ridicat problema necesităţii unor viitoare arhitecturi internaţionale la nivelul cărora să se conecteze *„analizele insuficient separate şi să se finalizeze deranjantele dezbateri privind necesitatea reformării organizaţiilor internaţionale”* (Khagram, 2006, p. 113).

Unul dintre termenii care trebuie bine înţeleşi este cel de ***bunuri publice globale*** *(*engl. *global commons)*. În logica tradiţională a dreptului internaţional public, au fost încadrate în această categorie: *apele internaţionale, atmosfera terestă, zonele polare şi spaţiul cosmic.* Ulterior s-au mai adăugat: *resursele on-line*, *pădurile tropicale*, *biodiversitatea*, *educaţia şi ştiinţa*, *informaţiile* şi *pacea planetară*. Elementele definitorii pentru a fi încadrate în sfera de cuprindere a acestei sintagme s-au consacrat a fi: moştenirea comună şi responsabilitatea exercitată în indiviziune din partea tuturor statelor lumii.

Procesul de guvernanţă globală nu poate fi înţeles pe deplin dacă nu facem referire şi la alte sintagme referenţiale. Una dintre acestea este cea ce ***deziderate sociale globale.*** Acestea includ, în primul rând, reducerea sărăciei şi a inegalităţilor. Deşi eşecul în realizarea acestor deziderate pare că nu afectează în egală măsură toate statele globului, trebuie căutat consensul în legătură cu faptul că eşuarea în acest domeniu nu numai că nu poate fi acceptabilă moral, dar sărăcia şi inegalităţile pun în pericol pacea şi stabilitatea la nivel internaţional. La fel de importante se dovedesc şi ***dezideratele economice globale.*** Comunitatea internaţională are nevoie să se doteze cu reglementări care să guverneze căile prin care pot relaţiona sinergic autorităţile publice cu mediul economic şi social. Unul dintre dezideratele economice globale este maximizarea nivelului de bunăstare la scară planetară. Coroborat cu acesta, se dovedeşte din ce în ce mai presant dezideratul redistribuirii acestui spor de prosperitate, alimentat de procesele globalizării într-o manieră cât mai corectă către toţi actorii societali. Nu mai puţin importante se dovedesc a fi ***dezideratele culturale globale***, prin urmărirea acestora asigurându-se comunitatea internaţională că pot coabita armonizarea cu diversitatea, identitatea naţională cu plusul de cosmopolitanism alimentat de procesele de internaţionalizare galopante.

Lumea în care trăim a experimentat în ultimele decenii scurtcircuite tot mai provocatoare de natură economică şi noneconomică, care i-au găsit pe decidenţi în mare măsură nepregătiţi pentru a le oferi soluţiile optimale. Pe lângă „relele publice” devenite tot mai acute (evoluţiile climatice îngrijorătoare, emergenţa a tot mai numeroase pandemii, exacerbarea criminalităţii transfrontaliere, terorismul, imigraţia masivă etc.), comunitatea internaţională trebuie să gestioneze corect şi o serie de evoluţii de natură structurală (transformările care s-au produs la nivelul raportului de forţe în plan economic şi comercial, schimbările de paradigmă în plan politic

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

care au avut loc într-o importantă regiune a planetei, intensificarea spiritului civic al locuitorilor planetei, exacerbarea rolului lanţurilor globale ale valorii, avansarea dinspre a treia către a patra revoluţie industrială, rolul tot mai manifest în plan internaţional al actorilor nonstatali). Confruntate cu aceste provocări de tip nou sau de intensitate foarte mare, mediul academic, dar şi cel instituţional s-au văzut în faţa a mai multe şi mai profunde dileme şi a încercat să gestioneze echilibrat provocările dar şi oportunităţile. La probleme noi se impuneau soluţii de altă generaţie în a căror fundamentare trebuiau să fie implicaţi şi alţi actori decât cei tradiţionali şi identificate şi alte instrumente de natură operaţională. Noile realităţi societale fac necesară preluarea principiilor bunei guvernanţe, consacrate la nivelul lumii afacerilor, şi translatarea lor în plan instituţional, înţelegerea valorilor noii culturi organizaţionale şi extrapolarea acestora la nivelul organizaţiilor internaţionale, decriptarea valorii adăugate pe care o generează transparenţa cu care lucrează şi asupra căreia insistă structurile organizate ale societăţii civile şi aducerea acestora la nivelul activităţilor desfăşurate de către autorităţile publice.

Este tot mai evident că, la o nouă arhitectură de autoritate, definitorie pentru o lume aflată în avansat proces de globalizare, participă organizaţii economice internaţionale şi regionale, autorităţi legislative sau executive naţionale sau locale, cei mai importanţi actori de tip corporativ, structuri organizate ale societăţii civile, alte categorii de actori societali. Dată fiind complexitatea sporită a lumii pe care o populăm, este mai mult decât recomandată tratarea cu atenţie sporită a conceptelor, instrumentelor, metodelor şi direcţiilor de acţiune pentru a depăşi confuziile şi a minimiza banalizarea sau chiar diabolizarea termenului.

Actualul proces al guvernanţei globale se defineşte prin următoarele **trăsături:**

1. ***În primul rând,*** guvernanţa globală nu presupune existenţa unor structuri transnaţionale de tipul celor care definesc procesul de guvernare consacrat la nivel naţional. Tocmai acest aspect l-au subliniat practic toţi analiştii fenomenului care au insistat asupra clasei delimitări conceptuale dintre guvernanţă şi guvernare. Improbabilitatea unui guvern operaţional la nivel supranaţional ar fi de neconceput în registrul democratic, întrucât nu ar avea legitimitatea pe care o conferă un proces de natură electorală, puţin probabil la scară internaţională. Tocmai aceasta este caracteristica originală a procesului de guvernanţă globală care este conceput astfel, încât să implice actori statali şi nonstatali în cadrul unor arhitecturi deliberative care să nu aibă formatul specific celor guvernamentale. Ceea ce este specific guvernanţei globale este tocmai armonizarea unor interese eterogene, căutarea consensului la nivelul stărilor confruntaţionale şi rezolvarea prin metode inovative a provocărilor care nu pot fi tratate prin intermediul instrumentarului consacrat. Există la acest moment o foarte largă paletă de organizaţii internaţionale şi regionale de tip interguvernamental. La modul colocvial, acestea sunt considerate forme instituţionalizate a globalizării şi din acest motiv atrag tot mai multe critici din partea cetăţenilor planetei care, nemulţumiţi de efectele negative ale proceselor de liberalizare în plan economic protestează cu ocazia reuniunilor acestor organizaţii. Este adevărat că organizaţiile internaţionale sunt forumuri la nivelul cărora se coagulează demersurile de colaborare interstatală şi se asigură un anumit nivel de armonizare a unor interese divergente. Nu se poate însă afirma că actualele organizaţii internaţionale aparţin logicii guvernanţei globale, fiind plasate în continuare în logica tradiţională a relaţiilor internaţionale. Dintotdeauna statele au procedat la tratative ca expresie a dorinţei lor de a coopera şi de a soluţiona eventualele diferende existente între acestea. Pentru a face posibil parteneriatul, entităţile de tip statal au mandatat organizaţiile internaţionale să le reprezinte o parte dintre interesele delegate, au convenit norme de conduită reciproc acceptabile şi însoţite de mecanisme sancţionatorii în caz de neconformare, au căutat şi adesea au şi găsit soluţii comune la provocările societale, dar aceasta nu înseamnă că s-au plasat permanent în logica guvernanţei. S-a pus adesea întrebarea de ce participă statele la organizaţii internaţionale. În cazul statelor de

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

dimensiuni mai mici şi cu potenţiale economice mai reduse, acest demers poate fi asimilat cu nevoia de a putea obţine în cadrul organizaţiilor internaţionale a unor rezultate pe care nu le-ar putea obţine pe calea tratativelor bilaterale, dată fiind forţa lor de negociere disproporţionat de mică. Realitatea a arătat că şi marile puteri ale lumii au interesul de a participa la organizaţii internaţionale, chiar dacă, în aparenţă, potenţialul lor economic şi nu numai economic le-ar motiva să prefere tratativele bilaterale. Explicaţiile acestui comportament se leagă de convingerea că, astfel, pot extrapola la nivel internaţional ceea ce au experimantat la nivel naţional şi pot influenţa cadrul reglementar şi instituţional global. Cu toate acestea, ceea ce avem în prezent nu este o reţea de organizaţii regionale şi internaţionale care poate fi plasată în logica guvernanţei globale. Pentru a se face acest lucru este necesară reformarea radicală a arhitecturii instituţionale existente în prezent.

2. ***O a doua trăsătură*** a procesului de guvernanţă globală este legată de înţelegerea principiului suveranităţii naţionale. Una dintre criticile la adresa procesului de guvernanţă globală are ca suport argumentativ faptul că, pe măsură ce acest proces de consacrare a logicii guvernanţei se va accentua, va submina atributul suveranităţii naţionale. Această percepţie porneşte de la faptul că termenul de guvernanţă globală a fost conceptualizat în contextul în care se menţin aprinse dezbaterile privitoare la două tendinţe complementare, şi anume: nevoia de tot mai acută internaţionalizare a fluxurilor economice şi a problemelor societale şi interesul statelor de a prezerva controlul naţional asupra celei mai mari părţi din acestea. Echilibrul care se poate menţine între avansarea procesului de globalizare, îndeosebi la nivel economic, şi suveranitatea naţională este unul dinamic întrucât realităţile societale sunt influenţate de o serie de factori care au efecte asupra ambelor direcţii de acţiune. Scoaterea în evidenţă a faptului că, pentru a gestiona mai bine provocările cu care se confruntă umanitatea, este necesar ca, pe lângă autorităţile guvernamentale, la procesul de administrare trebuie să participe şi alte categorii de actori. În plus, guvernanţa globală ne poate ajuta să minimizăm rigiditatea specifică unora dintre atributele tradiţionale ale statalităţii, îndeosebi cel al teritorialităţii. Faptul că autorităţile publice naţionale decid să avanseze în direcţia guvernanţei globale şi să trateze împreună cu partenerii lor provocări de natură transfrontalieră nu înseamnă cedare în planul suveranităţii, ci, dimpotrivă, consolidarea acesteia ca urmare a plusului de bunăstare pe care îl poate obţine fiecare ţară. Mai mult, problematica specifică peisajului global actual implică un alt gen de prioritizare, pe care nu îl poate gestiona fiecare stat în parte. Tot mai multe probe actuale sunt de importanţă relativ comparabilă, semnificativ interdependente şi mult mai complexe necesitând înţelegerea specifică a statalităţii, teritorialităţii şi a celorlalte atribute ale suveranităţii. Experienţele de succes pe care le regăsim la nivelul mai multor grupări de integrare regională (cea mai relevantă fiind cea oferită de Uniunea Europeană) arată valenţele cooperării de tip nou ca mijloc de rezolvare în comun a ceea ce nu se poate soluţiona optim separat. Parcurgând un traseu temporal întins pe şase decenii, experimentul integrativ european oferă numeroase exemple de coabitare între prezervarea suveranităţii statelor care compun gruparea cu mandatarea unor organisme comunitare să aplice principiul subsidiarităţii, făcând ca să se obţină efectul de sinergie cerut de stadiul la care au ajuns economiile integrate. Guvernanţa globală trece dincolo de combinarea de componente specifice la nivel naţional punând bazele unor reţele dinamice compuse din planuri interdependente şi ne ajută să conferim nuanţe noi conceptului de suveranitate. Dacă se optează pentru operaţionalizarea logicii guvernanţei la nivel global nu vom asista la subminarea suveranităţii naţionale, ci la o aplicare mai benefică a acestui principiu de bază al statalităţii. Este adevărat că guvernanţa globală face să trebuiască să fie regândită logica de tip westphalian, centrată pe hegemonia statului-naţiune.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

3. ***A treia trăsătură*** a guvernanţei globale este strâns legată de multipolaritate. Pe măsură ce procesul de dezvoltare economică avansează, sub incidenţa unui panel din ce în ce mai variat de factori, asistăm la o reaşezare de fond a echilibrelor de forţă, în principal, în plan economic. Lumea în care trăim ne-a oferit, la diversele momente ale devenirii sale, diverse echilibre de putere şi câte unul sau mai mulţi hegemoni pentru fiecare etapă în care s-a aflat. Dezbaterile privitoare la polii de putere în plan economic sunt mai aprinse ca niciodată. Este esenţial ca, înainte de a vorbi despre lumi bi-, tri-, multi- sau nonpolare, să înţelegen exact ce înseamnă un pol de putere în plan economic. La nivelul literaturii de specialitate se face pe alocuri câte o confuzie între polii de putere şi, ca atare, au apărut sintagmele mai sus menţionate. Lumea contemporană necesită regândirea termenului de pol de putere şi translatarea acestuia din peisajul populat de state către cel în care coexistă şi alte categorii de actori societali, cei nonstatali. Tocmai acesta este avantajul guvernanţei globale, aceasta integrând în echilibrele de forţă toate categoriile de actori. În logica guvernanţei trebuie să plasăm atât organizaţiile considerate a avea vocaţie universală, cât şi pe cele de dimensiune şi relevanţă regională care provoacă multilateralismul oferindu-i experienţe valoroase care pot fi generalizate. Analiştii fenomenologiei economice s-au întrebat dacă regionalismul şi multilateralismul sunt antinomice, complementare sau substituibile. La această întrebare s-au dat numeroase tipuri de răspunsuri care se plasează mai aproape sau mai departe de fiecare dintre planurile amintite. Guvernanţa globală poate ajuta la plasarea relaţiei în logica complementarităţii şi la clarificarea dilemei. Doar în logica guvernanţei globale se pot identifica zonele de interferenţă, se pot minimiza efectele negative ale birocraţiei şi poate creşte transparenţa şi credibilitatea decizională. Sunt numeroase exemple de bune practici din zona afacerilor sau din activităţile derulate de organismele nonguvernamentale care pot fi foarte utile pentru mecanismul operaţional şi relaţional al structurilor de tip statal. Depinde de determinarea cu care sunt dispuşi să acţioneze actorii societali pentru a configura structuri de guvernanţă flexibile, capabile să reacţioneze rapid şi suficient de unitare pentru a găsi în timp real soluţii la noile provocări alimentate de globalizare.

4. ***A patra trăsătură*** a guvernanţei globale este recunoaşterea faptului că acest proces se poate dovedi unul în cadrul căruia se poate genera şi administra schimbarea la diversele niveluri ale tabloului societal. Trebuie să se înţeleagă de către toţi actorii care compun societatea internaţională că este posibilă armonizarea între interese publice şi interese private, că este în interesul comun să se promoveze transparenţa, legalitatea şi legitimitatea, că împreună se poate face mai mult decât separat şi că nu există lumi paralele atunci când este vorba de prosperitatea generală şi de bunăstarea planetară. În logica guvernanţei globale se poate gestiona cel mai bine un procesul de dezvoltare definit prin sustenabilitate, care presupune obţinerea concomitentă a ***profitabilităţii în plan economic, a responsabilităţii în plan social şi a sustenabilităţii în plan ecologic.*** Schimbarea pe care o aşteaptă comunitatea internaţională de la fenomenul de guvernanţă globală trebuie să rămână în parametrii configuraţi de definiţia acestui concept şi conform căreia *„guvernanţa este o sumă de modalităţi prin care indivizii şi instituţiile, publice sau private, îşi administrează problemele comune. Aceasta este un procesa continuu, în cadrul căruia interesele divergente pot fi armonizate şi se pot întreprinde acţiuni bazate pe cooperare. Guvernanţa include instituţii formale şi regimuri împuternicite să asigure conformarea, precum şi aranjamente informale convenite de indivizi şi instituţii şi percepute a fi în interesul lor” (*Commission on Global Governance, 1995).

5. ***A cincea trăsătură*** a guvernanţei globale trebuie înţeleasă prin raportarea la simetriile şi asimetriile care pot apărea între contextul ideatic şi instituţional specific guvernanţei globale şi mecanismele funcţionale pentru statul-naţiune, pe de o parte, şi cele definitorii

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

pentru reţeaua existentă la nivelul instituţiilor internaţionale tradiţionale, pe de altă parte. Problema nu trebuie pusă în sens dihotomic, adică în termenii liniari, în baza cărora trebuie să se decidă ce atribute ale suveranităţii trebuie să delege statul şi pe care să continue să le păstreze nealterate. Statul trebuie să rămână unul dintre actorii definitorii ai peisajului decizional naţional, nu trebuie să renunţe la vreuna dintre faţetele suveranităţii, ci să înţeleagă că le poate exercita mai bine împreună cu alte state şi cu ceilalţi actori societali nonstatali. Problema de fond nu este renunţarea de către stat a exercitării unor funcţii, ci exercitarea acestora conform cu cerinţele specifice unui alt model de economie şi societate în care sistemul de interese a evoluat, purtătorii acestor interese sunt din ce în ce mai calificaţi şi mai capabili să şi le gestioneze iar peisajul societal este unul al interferenţelor între planurile de acţiune. În logica guvernanţei poate fi contraproductiv să se rămână la stadiul de a se căuta răspuns la întrebarea cine ar trebui să exercite funcţia protectivă implicată de contractul social, să furnizeze bunurile publice sau să-şi asume responsabilitatea pentru pacea socială şi bunăstarea cetăţenilor, ci să se avanseze către optimizarea în comun a rezultatelor acestor demersuri. Pornind de la necesitatea imperioasă de a se continua oferirea unor bunuri publice, cum ar fi pacea, sănătatea mediului, stabilitatea pieţelor financiare internaţionale se poate interveni pentru a se contracara o serie de provocări, cum ar fi terorismul, criminalitatea transfrontalieră, sărăcia extremă, modificările climatice ireversibile, traficul de persoane. Problema nu este cine poate face separat aceasta, ci cum se pot rezolva aceste probleme în condiţiile unei arhietcturi funcţionale specifice logicii guvernanţei globale.

3.4.3 Relaţia dinamică dintre actorii procesului de guvernanţă globală

Una dintre problemele sensibile ataşate procesului de consacrare a termenului de guvernanţă globală a fost cea leagtă de impactul său la nivelul prezervării identităţii naţionale. Această temere este exprimată şi în legătură cu avansarea procesului de globalizare în plan economic. Din această perspectivă, întâlnim atât în literatura de specialitate, cât şi în peisajul definitoriu pentru societatea civilă, opinii foarte diferite. Sunt voci care susţin că translatarea în logica guvernanţei globale poate contribui la obţinerea unor avantaje de această natură întrucât, pe măsură ce se accentuează mobilitatea transfrontalieră atât a mărfurilor, cât şi a factorilor de producţie (deci şi a persoanelor) putem spera la conturarea unei culturi şi a unei soietăţi cu ridicat nivel de globalitate. Adepţii acestei linii de reflecţie aduc ca argumente avansarea procesului de globalizare la nivelul pieţei bunurilor şi a serviciilor, generalizarea principiilor bunei guvernanţe în plan corporativ, modernizarea infrastructurii şi a infostructurii, cu efecte complexe asupra proceselor de comunicare şi relaţionare. Toate acestea şi multe alte efecte ale globalizării pot genera efecte benefice de antrenare la nivelul structurilor identitare, ceea ce poate alimenta un cerc virtuos în care organizaţiile internaţionale pot facilita mecanismele relaţionale, iar acestea din urmă pot contribui la creşterea nivelului de integrare la nivel global, în plan economic, tehnologic, socio-cultural sau etic.

În această dimensiune narativă îl putem plasa pe Ohmae, care acredita ideea conform căreia asistăm la *„sfârşitului statului-naţiune”,* avansând către un postmodernism definit ca o nouă etapă a devenirii comunităţii umane în care pieţele devin reţele, lanţurile logistice deving lanţuri globale creatoare de valoare, se generalizează modelele de consum consacrate în statele industrializate. În acest context redefinit se postulează că statul rămas în logica de tip westphalian pare a se dovedi incapabil să reacţioneze în logica tradiţională (Ohmae, 1995). Un alt analist al acestor realităţi afirmă că *„globalizarea actuală nu are precedent istoric, redesenează societăţile, economiile şi instituţiile publice naţionale şi reconfigurează ordinea mondială”* (Giddens, 2000). Ideea

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

reducerii drastice a rolului statului la nivelul reprezentării interesului naţional nu este împărtăşită de mulţi alţi autori, care se îndoiesc că evoluţiile la care asistăm în ultimele decenii vor conduce la o lume în care graniţele naţionale devin tot mai difuze. Argumentele acestora se extrag din constatarea că, deşi s-au produs evoluţii impresionante în planul economiei internaţionale şi al mecanismelor de gestionare a acestora, nu s-a validat ipoteza că valorile identitare se vor dizolva într-un melanj agregat cu puţine semne de identitate naţională. Se demonstrează empiric că, dimpotrivă, naţionalismul, în toate formele sale, inclusiv cel în plan economic, nu s-a diminuat, ci s-a intensificat. Este sugestivă una dintre părerile plasabile în această logică analitică al cărei mesaj este că *„suntem încă departe chiar de schiţarea unei hărţi a culturii globale şi a idealului cosmopolitan, care să meargă dincolo de lumea naţiunilor”* (Smith, 1995). În acelaşi peisaj narativ se regăsesc şi ideile exprimate de Hirst şi Thomson, aceştia susţinând că actorul-stat rămâne esenţial şi în actualele condiţii, argumentul de bază fiind că, deşi a avansat procesul de integrare economică, unele grupări ajungând la stadiul de uniune economică şi monetară, importanţa statelor nu s-a diminuat. (Hirst şi Grahame, 1996). Putem lua ca model Uniunea Europeană în care, deşi filozofia integraţionistă iniţială a fost de tip neofuncţionalist, iar promotorii procesului de integrare au sperat la creşterea organismelor de tip suprastatal şi la intensificarea dimensiunii tehnocratice a grupării, constatăm că ne aflăm prevalent în logica interguvernamentalistă, în care omnipotent este în continuare Consiliul Ministerial, în care sunt reprezentate guvernele naţionale. Mai mult, în pofida lianţilor unificatori tot mai consistenţi şi a unei deosebit de dinamice şi de anvergură mobilităţi a persoanelor în întregul spaţiu integrat, nu sunt semne că s-ar fi produs o erodare a identităţii naţionale, aceasta dizolvându-se într-o sesizabilă identitate europeană. Nu regăsim date empirice care să pledeze în direcţia estompării identităţii naţionale nici dacă analiza este translatată către alte instituţii care pot fi considerate simboluri ale globalismului manifest (NATO, ONU, OMC, FMI, BIRD).

SUMAR

- Organizaţiile internaţionale guvernamentale (OI) sunt „inima” guvernării globale. De la mijlocul secolului al XX-lea, au jucat un rol central în definirea, implementarea şi aplicarea regulilor şi normelor de soluţionare a acţiunilor economice, sociale, de pace, securitate, stabilitate financiară şi creştere economică.
- Este nevoie de guvernanţa globală deoarece este nevoie de pace şi securitate. Domenii precum dezvoltarea economică, comerţul internaţional, drepturile omului, cooperarea funcţională şi tehnică, protecţia mediului şi a durabilităţii resurselor, combaterea traficului de fiinţe umane, menţinerea păcii şi securităţii mondiale, necesită abordare unilaterală şi acţiuni multilaterale comune, cu o eficienţă optimă, pentru a răspunde provocărilor internaţionale şi a echilibra interesele naţionale concurente dintre state.
- Supravieţuirea şi vitalitatea organizaţiilor internaţionale depind de capacitatea lor de a se schimba şi de a se adapta, precum şi de calitatea guvernării lor.
- Instituţiile multilaterale trebuie să recunoască şi să implice şi actori nestatali, pe baza unor criterii care să asigure legitimitatea şi eficacitatea acestora.
- În epoca contemporană există multe slăbiciuni ale organizaţiilor internaţionale, fiind nevoie de mecanisme internaţionale îmbunătăţite şi perfecţionate, care să ghideze către un sistem globalizat durabil şi echitabil. ONU, organele ONU, organismele şi instituţiile financiare internaţionale trebuie să fie capabile să abordeze în mod eficient provocările contemporane prin flexibilitate, adaptabilitate, legitimitate şi responsabilitate, în vederea promovării unei guvernanţe globale eficiente şi echilibrate.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

TERMENI-CHEIE

Organizaţii internaţionale, guvernanţă globală, globalizare, Organizaţia Naţiunilor Unite (ONU), Fondul Monetar Internaţional (FMI), Banca Mondială (BM), Drepturi Speciale de Tragere (DST), stat naţiune, Obiectivele Dezvoltării Durabile (ODD).

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

1. Care este scopul şi rolul organizaţiilor internaţionale?
2. Care sunt principalele criterii de clasificare a organizaţiilor internaţionale?
3. Enumeraţi şi caracterizaţi principalele organe ale ONU.
4. Ce reprezintă Drepturile Speciale de Tragere (DST) şi care sunt principalele facilităţi de finanţare ale FMI?
5. Care sunt Obiectivele de Dezvoltare Durabilă (ODD) cuprinse în Agenda 2030 şi care sunt principalele caracteristici ale acestora?
6. Care este rolul ONU în cadrul guvernării globale?
7. Ce înţelegeţi prin guvernanţă globală şi cum caracterizaţi acest concept?
8. Care sunt principalele trăsături ale guvernanţei globale?
9. Realizaţi un tablou al actorilor guvernanţei globale.
10. Care este impactul guvernanţei globale asupra identităţii naţionale? Explicaţi diferenţa dintre „cosmopolitanism” şi „identitate naţională”.

BIBLIOGRAFIE

Archer, C. (2001). *International Organizations*, Routlegde.

Autio, E. (2014). *One UN for Development? The United Nations as an Actor in International Development*, University of Tampere.

Bal, A., Dumitrescu, S., Ilie, A.G. şi Zaharia, R. (2006). *Economie mondială*, Bucureşti: Ed. ASE.

Banca Naţională a României (2016). *Fondul Monetar Internaţional (FMI)*, [Online]. Disponibil la http://www.bnr.ro/Fondul-Monetar-International-(FMI)--1447.aspx.

Black, M. (2008). *The No-nonsense Guide to the United Nations*, Oxford: New Internationalist.

Dingwerth, K. şi Pattberg P. (2006). 'How Global and Why Governance? Ambivalences, Blind Spots, and Challenges for a Critical Global Governance Literature', *Leviathan,* Vol. 34, No. 3, September, pp. 377-399.

Doane, D. (2005). *The Myth of CSR*. Stanford: Stanford Graduate School of Business.

Drake, W. (2000). *From the Global Digital Divide to the Global Digital Opportunity: Proposals Submitted to the G-8*, Geneva, World Economic Forum.

Duffield, J. (2007). 'What Are International Institutions?', *International Studies Review*, Vol. 9, No. 1., pp. 1-22.

Finkelstein, L. (1995a). *Global Governance*, Lynne Rienner Publishers, Vol. 1, No. 3.

Finkelstein, L. (1995b). *What is Global Governance? Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organizations*, p. 369.

Florini, A. (2003). *The Coming Democracy: New Rules for Running the World*, Washington D.C.: Island Press, p. 5.

FMI (2015). *IMF Working Paper – Emerging Power and Global Governance: Wither the IMF?*, WP/15/19.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Friedrichs, J. (2005). 'Global Governance as the Hegemonic Project of Transatlantic Civil Society', In: Lederer, M. şi Müller P.S. (Eds.), *Criticizing Global Governance*, New York: Basingstoke, pp. 45-68.

Fuchs, D. (2013). 'Theorizing the Power of Global Companies', In: Mikler, J. (Ed.), *Handbook of Global Companies*, Hoboken: Wiley-Blackwell, pp. 77-95.

Ghebali, V. (2006). *The United Nations and the Challenges of a Globalized World [on line]*. Disponibil la http://www.academia.edu/3187112/The_United_Nations_and_the_Challenges_of_a_Globalized_World_Towards_a_Quantum_Leap_From_Multilateralism_to_Globalization.

Giddens, A. (2001). *Sociology*, 4th edition, Cambridge, Polity Press.

Giddens, A. (2000). *Consecinţele modernităţii*, Bucureşti: Editura Univers.

Gordenker, L. şi Weiss, T. (1995). 'Pluralizing Global Governance: Analytical Approaches and Dimensions', *Third World Quarterly*, Vol. 16, No. 3, September 1995.

Held, D., McGrew, A. şi Goldblatt, D. (1999). *Global Transformations; Politics, Economics, and Culture*, Cambridge Policy Press, p. 50.

Held, D. (2006). *Models of Democracy*, 3rd edition, Stanford University Press.

Héritier, A. (2002). *Introduction in Common Goods. Reinventing European and International Governance*. Lanham: Rowman & Littelfield Publishers.

Hewson, M. şi Sinclair, T. (1999). 'The Emergence of Global Governence Theory', In Hewson, M. şi Sinclair, T. (Eds.), *Approaches to Global Governance Theory*, Albany: State University of New York Press, p. 10.

Hirst, P. şi Grahame, T. (1996). *Globalization in Question: The International Economy and the Possibilities of Governance*, Policy Press.

Hofferberth, M. (2014). 'Mapping the Meanings of Global Governance: A Conceptual Reconstruction of a Floating Signifier'. First Published January 16, 2015. *Millennium*, Vol. 43, No. 2, pp. 598-617.

International Monetary Fund (2016a). *IMF Annual Report*, [Online]. Disponibil la http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2016/eng/pdf/ar16_eng.pdf.

International Monetary Fund (2016b). *IMF and the World Bank*, IMF Fund Factsheet, [Online]. September 2016, Disponibil la http://www.imf.org/About/Factsheets/Sheets/2016/07/27/15/31/IMF-World-Bank?pdf=1.

International Monetary Fund (2017a). *List of Members*, [Online]. Disponibil la https://www.imf.org/external/np/sec/memdir/memdate.htm.

International Monetary Fund (2017b). *Special Drawing Right (SDR)*, [Online]. Disponibil la http://www.imf.org/external/np/exr/facts/sdr.htm.

Jolly, R. şi Weiss, T. (2009). *UN ideas that changed the world. United Nations Intellectual History Project*, Bloomington: Indiana University Press.

Kahler, M. şi Lake, D.A. (2003). "*Globalization and Governance" in Governance in a Global Economy: Political Authority in Transition*. Princeton: Princeton University Press, pp. 7-8.

Karns, M. şi Mingst, K. (2012). *International Organizations. The Politics and Processes of Global Governance,* Boulder, Lynne Rienner Publishers.

Keohane, R. şi Nye, J. Jr. (2000). *Introduction* eds. *Governance in a Globalizing* World, Washington, D.C.: The Brookings Institution, p. 12.

Khagram, S. (2006). 'Possible Future Architectures of Global Governance: A Transnational Perspective/Prospective', *Global Governance*, Vol. 12, No. 1, pp. 97-117.

Kooiman, J. şi Van Vliet, M. (1993). 'Government and Public Management'. In: K. Ekiasen and J. Kooiman, (eds.) *Managing Public Organinizations*. Second Ed. London: Sage, p. 64.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Latham, R. (1999). Politics in a floating world: Toward a critique of global governance, In: Martin Hewson and Timothy J. Sinclair (eds.), *Approaches to Global Governance Theory*, Albany, NY: SUNY Press.

Mann, M. (1997). 'Has Globalization ended the rise and rise of the nation-state?', *Review of International Political Economy*, p. 4.

Mayntz, R. (2004). *Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie?* Köln: MaxPlanck-Institute for the Study of Societies.

Merlo, J. (2015). *The Role of the BRICS in Changing Global Governance: A Case Study of the Post-2015 Development Negotiations*, Centre on International Cooperation.

Murphy, C.N. (1994). *International Organization and Industrial Change: Global Governance Since 1850*, New York: Oxford University Press, p. 1.

Norris, P. (1997). 'Towards a More Cosmopolitan Political Science?', *European Journal of Political Research*, Spring, 30(1).

Nye, J. S. şi Keohane, R. O. (1973). 'Transnational Relations and World Politics: An Introduction', In: Keohane, R. O. şi Nye, J. S. (Eds.), *Transnational Relations and World Politics*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 2. Auflage, pp. ix–xxix.

Ohmae, K. (1995). *The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*, New York: Free Press.

Reinicke, W. (1998). *Global Public Policy: Governing without Goverment?,* Washington: Brookings Institution.

Risse, T. (2006). 'Governance in Räumen begrenzter Staatlichkeit: Reformen ohne Staat?', Paper read at the *23rd Congress of the German Political Science Association*, Münster, 25-29 September 2006.

Rhodes, R.A.W. (2006). 'The New Governance: Governing Without Government', *Political Studies*, Vol. 44, No. 4, pp. 652-667.

Rosenau, J.N., şi Czempiel, E.O (1992). *Governing without* Governments, Cambridge University Press.

Rosenau, J.N. (1997). *Global Governance: Critical concepts in political science*, Vol. 1, Cambridge University Press.

Rosenau, J.N. (1995). 'Governance in the Twenty-first Century'. *Global Governance. A Review of Multilateralism and International Organizations*, Vol.1, No. 1, pp. 13-43.

Rosenau, J.N. (2003). *Distant Proximities: Dynamics Beyond Globalization*, Princeton: Princeton University Press, p. 393.

Senghaas, D. (2003). 'Die Konstitution der Welt: Eine Analyse in friedendspolitischer Absicht', *Leviathan*, Berliner Zeitschrift für Sozialwissenschaft, Vol 31, No. 1, pp. 117-152.

Smith, A. (1995). 'Towards a Global Culture?', In: Featherstone, M. (Ed.), *Global Culture*, London.

Smith, A. (1995). *Nations and Nationalism in a Global Era*, Wiley.

Schneider, V. (2004). 'Redes de Politicas e a Conducao de Sociedades Complexas'. *Civitas*, Vol. 5, No. 1, pp. 29-58.

Stoker, G. (1998), 'Governance as theory: Five propositions', *International Social Science Journal*, Marth 1998.

Taylor, P. (2011). 'The Institutions of the United Nations and the Principle of Consonance: An Overview', In: Taylor, P. şi Groom, A.J.R. (Eds.), *The United Nations at the Millennium*, London: The Principal Organs.

Vogel, D. (2005). *The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibilty*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.

Young, O. (1994). *International Governance: Protecting the Environment in a Stateless Society*, Ithaca: Cornell University Press, p. 15.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Young, O. (1999). *Governance in World Affairs*, Ithaca, NY: Cornell University Press.

Waltz, K. (1979). *Theory of International Politics*, New York, NY: Random House.

Weiss, T. (2000). 'Governance, Good Governance and Global Governance: Conceptual and Actual Challenges', *Third World Quarterly*, Vol. 21, No. 5, pp. 795-814.

Wohlforth, W. (2010). 'Realism' In: ReusSmit, C. şi Snidal, D. (Eds.), *The Oxford Handbook of International Relations*, Oxford: Oxford University Press, pp. 131-149.

Commission on Global Governance (1995). *Our Global Neighbourhood. The Report of the Commission on Global Governance*, Oxford University Press.

South Centre (2012). *Global Governance for Development. Overview*, [Online]. Disponibil la http://southcentre.org/index.php?option=com_content&view=article&id=202&Itemid=115&lang=en [accesat la 10.01.2017].

South Centre (2015). *The South and Global Governance*, [Online]. Disponibil la http://southcentre.org/index.php?option=com_content&view=article&id=408&Itemid=83&lang=en [accesat la 15.01.2017].

South Centre (2016). *United Nations System Governance. Introduction*, [Online]. Disponibil la http://southcentre.org/index.php?option=com_content&view=article&id=407&Itemid=82&lang=en [accesat la 15.01.2017].

United Nations (2017). *International Court of Justice*, [Online]. Disponibil la http://www.icj-cij.org/en [accesat la 12.09.2017].

United Nations (2015). *The Millenium Development Goals Report*, [Online]. Disponibil la http://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20(July%201).pdf.

United Nations (2017). *United Nations Security Council*, [Online]. Disponibil la http://www.un.org/en/sc/members/ [accesat la 12.02.2017].

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitolul 4

Schimburi internaţionale şi politici comerciale

Autori:
Dumitru MIRON
Valentin COJANU
Clara VOLINTIRU
Alina ALEXOAEI

Structură:

- Rolul economic al schimburilor comerciale
- Specializarea ţărilor
- Managementul schimburilor comerciale internaţionale

Obiective:

- Prezentarea principalelor tendinţe în evoluţia volumului, structurii şi orientării geografice a comerţului internaţional
- Descrierea şi analizarea cauzelor majore ale specializării ţărilor
- Explicarea formării avantajelor din schimburi
- Prezentarea rolului, funcţiilor şi instrumentelor politicii comerciale
- Prezentarea cadrului general de reglementare al comerţului internaţional

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 4.1 Când este favorabil schimbul internaţional? Un exemplu privind producţia de maşini Renault în România şi Maroc

În 1999, Grupul Renault a achiziţionat Automobile Dacia, producătorul român înfiinţat în 1968 cu o singură uzină la Mioveni, în judeţul Argeş. La acel moment lucrau 27.000 de angajaţi. Din 2004, a început să fie produs un model ieftin, Dacia Logan, decizie ce urma strategia grupului francez de a face din România centrul său de dezvoltare de produs în Europa Centrală şi de Est. Modelul a ajuns repede una dintre cele mai bine vândute maşini în această zonă, inclusiv în Rusia, şi a devenit popular şi în Europa de Vest, în Germania, de exemplu, unde se vinde cu 7.200 euro. Pe platforma uzinei Dacia lucrează peste 17.000 de angajaţi, dintre care 14.000 ţin direct de activitatea Automobile Dacia şi de producţia de maşini. În hală se produc anual şi 450.000 de motoare.

În 2012, Renault începea producţia la uzina de la Tangier, în Maroc, amplasată într-o zonă liberă de taxe. La Tangier se produc modelele Dacia Dokker, Lodgy, Sandero şi Stepway, game similare sau aproape similare cu Logan, care au ca pieţe de desfacere Spania, Franţa şi Germania. Capacitatea de producţie maximă este de 340.000 vehicule pe an, preconizată a se extinde la 400.000 pe an, capacitate la care pot fi ocupaţi 6.000 de angajaţi, pe lângă cei 30.000 ocupaţi pe lanţul de furnizare.

Tabelul următor sintetizează câteva caracteristici ale producţiei la cele două uzine:

	România	Maroc
Vehicule produse (unităţi)	550.912 (2015)	229.000 (2015)
Angajaţi	14.000 (2015)	5.500 (2014)
Salarii (s)	€950/lună	€350/lună
Angajaţi la un vehicul produs (a)	0,025	0,024

Aceste informaţii ne oferă o primă imagine asupra avantajelor specializării. Folosind „salariile” (s) şi „productivitatea” (a), putem estima avantajul în producţie pe baza costurilor mai mici. Testăm dacă acesta este cazul României, verificând relaţia de specializare: $s_R \times a_R < s_M \times a_M$ (unde s_R şi a_R sunt salariile şi, respectiv, productivitatea pentru România, iar s_M şi a_M sunt salariile şi productivitatea în Maroc). Această situaţie se poate reprezenta şi ca $s_R/s_M < a_M/a_R$. Avem în acest caz $950/350 < 1$, ceea ce înseamnă că relaţia poate deveni adevărată numai pentru salarii în România mai mici de 350, adică $349/350 < 1$. În prezent, Maroc are avantaj comparativ în a produce autovehicule Renault faţă de România.

Aceasta este modul cel mai simplu în care putem aprecia dacă sunt întrunite sau nu condiţiile favorabile de specializare în producţie într-o anumită piaţă, pe baza costurilor de producţie. Totuşi, în decizia finală de localizare a producţiei în România sau Maroc nu se ţine seama numai de existenţa avantajelor comparative, ci şi de alţi factori ai mediului competitiv. Avantajele comparative sunt însă un important punct de pornire pentru decidenţii unor companii multinaţionale precum Renault.

Surse: ‘Automobile Dacia’, *Wikipedia, the free encyclopedia*, https://en.wikipedia.org/wiki/Automobile_Dacia, accesat la 20.06.2016;
Alecu, B. (2015). ‚Robotizarea uzinei Dacia Mioveni, la 15 ani de la preluarea de către Renault’, 1 iulie, http://www.businessmagazin.ro/analize/industrie/robotizarea-uzinei-dacia-mioveni-la-15-ani-de-la-preluarea-de-catre-renault-1452383, accesat la data de 20.06.2016;
‘Dacia-Renault – More Noise, More Self-Respect, More Daring’, Article translated from wildcat #81, May 2008, http://www.gongchao.org/www.prol-position.net/nl/2008/10/dacia, accesat 20.06.2016;
Henry, I. (2014). ‘Renault's taste of Morocco’, *Automotive Manufacturing Solutions*, Dec. 3, http://www.automotivemanufacturingsolutions.com/focus/renaults, accesat la data de 20.06.2016;
Saleh, H. (2016). ‘Carmakers drive northern Morocco’s manufacturing industry’, *Financial Times*, 23 martie, http://www.ft.com/cms/s/0/6b825f8e-cb3f-11e5-a8ef-ea66e967dd44.html, accesat la data de 20.06.2016.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

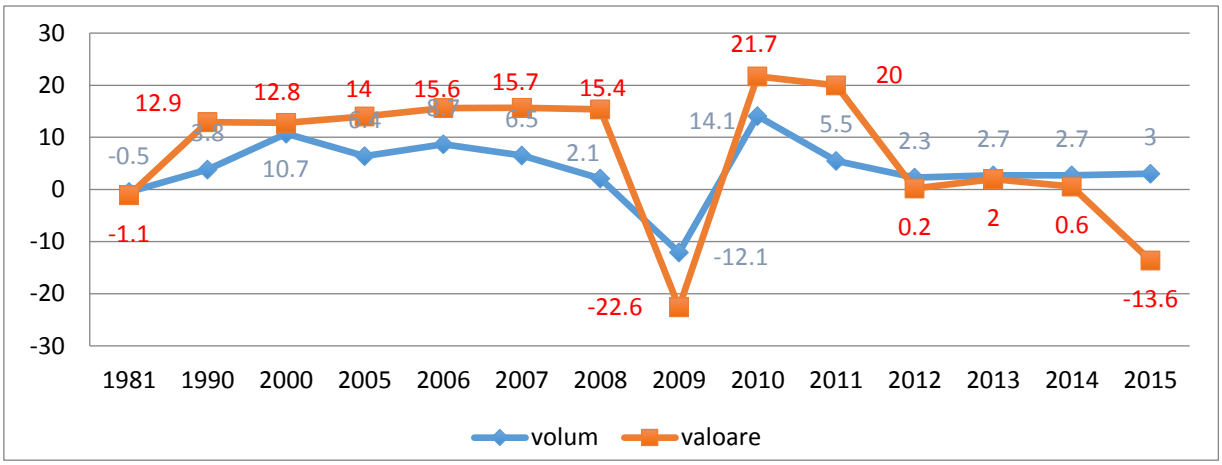
4.1 Rolul economic al schimburilor comerciale

De-a lungul istoriei, schimburile comerciale au definit în mare măsură evoluţia economiei internaţionale. Analiza comerţului internaţional se preocupă, în primul rând, cu traiectoria şi conţinutul acestor schimburi: cine şi ce exportă sau importă. Mai mult decât atât, schimburile comerciale sunt supuse diverşilor factori contextuali care influenţează preţul şi calitatea produselor, cantitatea comercializată sau localizarea producţiei. O parte dintre aceşti factori sunt intervenţii intenţionate ale politicilor comerciale, alţii aparţin dinamicii de piaţă.

4.1.1 Evoluţia istorică a fluxurilor comerciale

Evoluţia comerţului internaţional a urmat un trend ascendent cu rate de creştere semnificative începând din anii ’80, atât în materie de volum de mărfuri exportate, cât şi în materie de valoare totală a bunurilor şi serviciilor tranzacţionate la nivel global. În ultimul deceniu, schimburile comerciale au atins un nivel fără precedent ca volum şi valoare absolută, dar şi raportat la producţia mondială. De altfel, o caracteristică definitorie pentru perioada de după anii ’80 este ritmul mult mai ridicat de creştere a comerţului internaţional prin comparaţie cu creşterea producţiei mondiale. Astfel, pornind de la o valoare a comerţului cu bunuri şi servicii în anii ’80 de 4,9 trilioane $, valorile au crescut exponenţial atingând apogeul în 2008 cu o valoare de 40,5 trilioane $. Dinamica comerţului internaţional a fost marcată semnificativ de impactul crizei economico-financiare, care a debutat în 2008 şi ale cărei consecinţe s-au resimţit în valoarea şi volumul tranzacţiilor internaţionale cu bunuri şi servicii din 2009. În consecinţă, în 2009, valoarea comerţului internaţional a coborât la 32,2 trilioane $, raportând o scădere pronunţată de aproximativ 22%. Ulterior, în intervalul 2010-2014, s-au înregistrat creşteri modeste, dar constante ale valorii comerţului cu bunuri şi servicii până la nivelul anului 2015, când valoarea tranzacţiilor a coborât cu 13% până la 42,5 trilioane $.

Figura 4.1 **Evoluţia creşterii volumului şi valorii comerţului internaţional în perioada 1981-2015 (%)**



Sursa: Calculul autorilor pe baza statisticilor OMC.

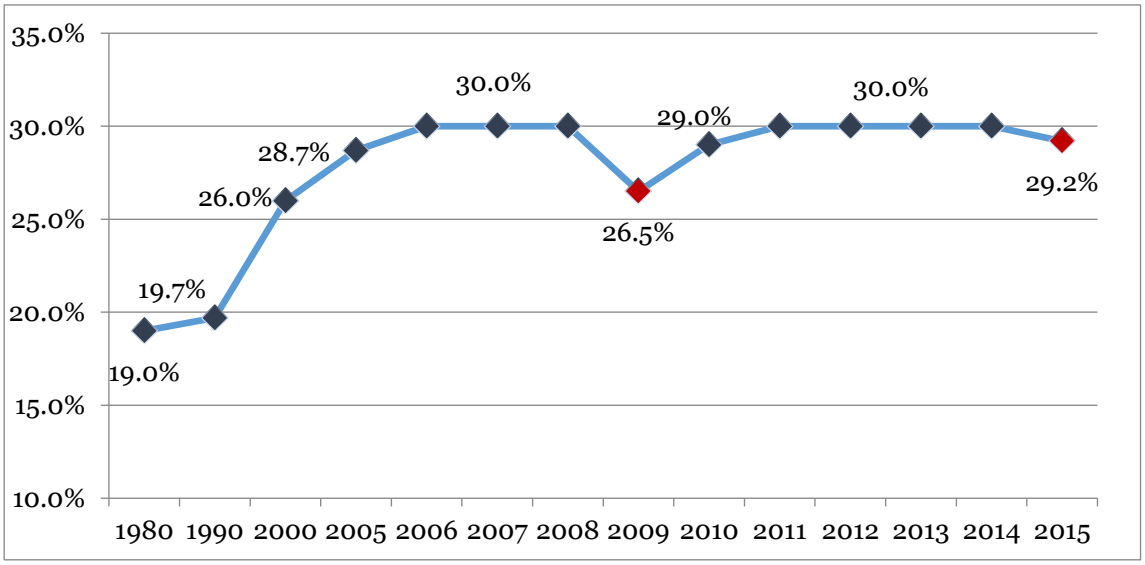
Un indicator relevant în analiza evoluţiei comerţului internaţional îl reprezintă *ponderea schimburilor internaţionale în PIB mondial*. Aceasta reflectă rolul şi impactul schimburilor internaţionale asupra climatului economic mondial, dar şi gradul de interconectare al ţărilor în

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

activităţi de export-import. Ponderea comerţului internaţional a crescut constant în ultimii 35 de ani, de la 19% (în anii ’80) până la pragul maxim atins în intervalul anterior crizei economico-financiare (2006-2008), când aproape o treime din PIB-ul mondial era generat de activităţile de comerţ exterior (30%). În 2009, ponderea schimburilor internaţionale în PIB mondial a scăzut la 26,5%, dar a crescut în anii următori şi a recuperat scăderea înregistrată în urma crizei.

Figura 4.2 **Evoluţia ponderii exporturilor în PIB-ul mondial**



Sursa: Prelucrarea autorilor pe baza statisticilor Băncii Mondiale.

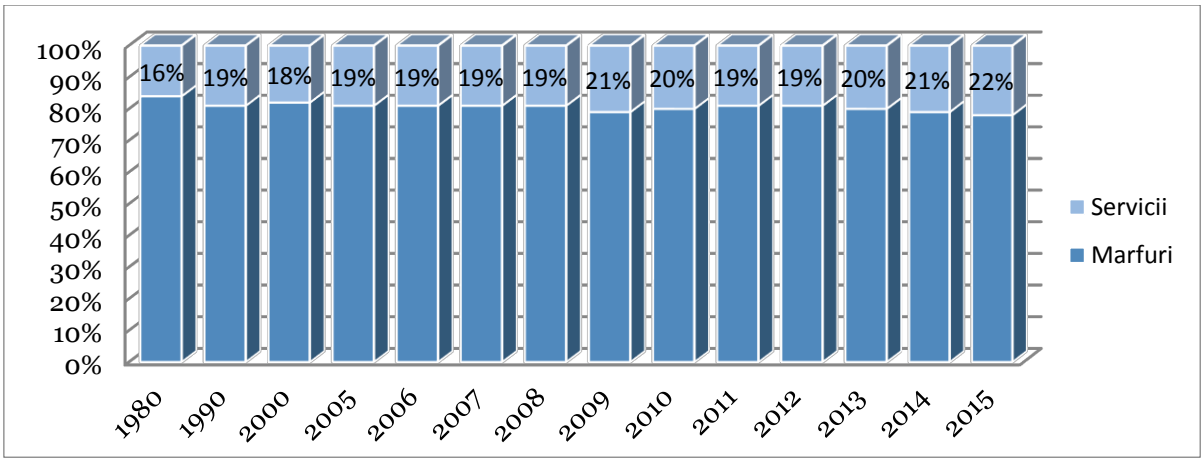
În ceea ce priveşte *structura schimburilor internaţionale*, importanţa tranzacţiilor internaţionale cu servicii a crescut de-a lungul anilor şi această realitate se reflectă, în principal, în procentul din ce e în ce mai ridicat pe care serviciile îl au în comerţul mondial (vezi figura 4.3).

Desigur, dinamica nu este una cu ritmuri de creştere spectaculoase, însă acest lucru este justificat de gradul relativ scăzut (prin comparaţie cu schimburile de mărfuri) al reglementărilor internaţionale în domeniu şi al nivelului de integrare internaţională privind comerţul cu servicii.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

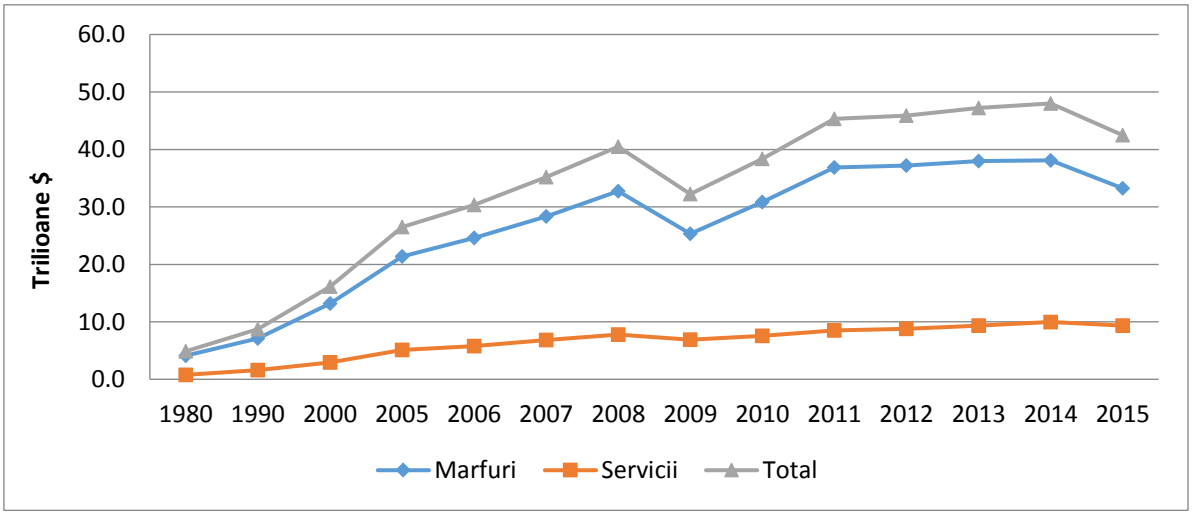
Figura 4.3 **Evoluţia ponderii comerţului cu mărfuri şi a comerţului cu servicii în total comerţ mundial**



Sursa: Calculele autorilor pe baza statisticilor OMC.

Evoluţia *comerţului cu bunuri* a fost vizibil mai afectată în perioada de criză în comparaţie cu tranzacţiile cu servicii comerciale. Astfel, în timp ce valoarea comerţului cu bunuri a scăzut în 2009 cu circa 22%, valoarea tranzacţiilor cu servicii comerciale s-a redus doar cu 11%. De altfel, impactul evoluţiei tranzacţiilor cu servicii asupra evoluţiei comerţului internaţional per ansamblu este semnificativ mai redus din cauza ponderii pe care o are acest tip de tranzacţii.

Figura 4.4 **Evoluţia comerţului mondial cu bunuri şi servicii, 1980-2015**



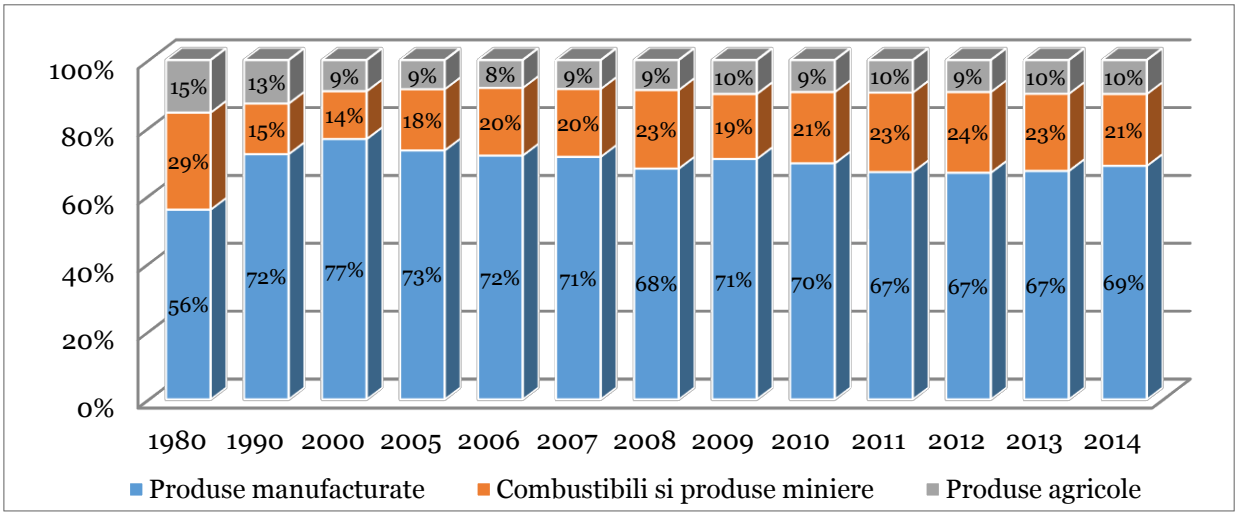
Sursa: Prelucrarea autorilor pe baza statisticilor OMC.

În ultimele trei decenii, valoarea comerţului cu produse agricole a scăzut în favoarea schimburilor cu produse manufacturate, această evoluţie având la bază atât scăderea preţurilor pentru produsele agricole, cât şi o reducere în volum a importurilor şi exporturilor de produse agricole. De remarcat este volatilitatea valorii comerţului cu combustibili şi produse miniere, care a înregistrat o scădere dramatică în anii 1990-2000, urmată de o nouă creştere după 2006.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

***Figura 4.5* Evoluţia comerţului pe categorii de mărfuri**



Sursa: Calculele autorilor pe baza statisticilor OMC.

Ierarhia principalelor categorii de servicii tranzacţionate a rămas aceeaşi în intervalul analizat: exceptând categoria agregată „alte servicii comerciale", pe prima poziţie s-au situat serviciile de turism, urmate de serviciile de transport şi, într-o mică măsură, de serviciile de prelucrare a bunurilor.

***Tabelul 4.1* Comerţul mondial cu servicii pe categorii**

	Pondere în total comerţ cu servicii (%)				
	2005	**2010**	**2013**	**2014**	**2015**
Exporturi					
Alte servicii comerciale	47,9	49,9	51,5	51,9	52,5
Turism	26,5	25,0	25,2	25,6	25,9
Transport	22,4	21,5	19,9	19,2	18,4
Servicii de prelucrare a bunurilor	3,3	3,6	3,5	3,3	3,2
Importuri					
Alte servicii comerciale	44,3	48,1	48,1	48,0	47,9
Turism	26,0	23,3	23,8	25,3	26,4
Transport	27,1	26,5	25,8	24,6	23,6
Servicii de prelucrare a bunurilor	2,6	2,1	2,3	2,1	2,1

Sursa: Calculele autorilor pe baza statisticilor OMC.

Ascensiunea Chinei şi, implicit, a Asiei în clasamentul mondial reprezintă de departe cea mai notabilă modificare a tabloului de comerţ internaţional din anii '80 şi până în prezent. Ponderea exporturilor Chinei se situa sub 1% în anii '80 şi a crescut, într-un ritm alert, până pe *locul întâi mondial*, cu o cotă de aproape 14% în 2015. Acest lucru a contribuit totodată şi la poziţia dominantă pe care Asia o deţine actualmente pe piaţa mondială, devansând Europa, care a pierdut aproape 10 procente în acest interval. Aceste evoluţii au făcut ca, la nivel regional, comerţul internaţional să fie dominat de Asia, Europa şi America de Nord, care cumulează peste 80% din totalul schimburilor comerciale.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

În ceea ce priveşte ***ponderea economiilor în curs de dezvoltare*** în comerţul mondial, valoarea lor în exporturile de mărfuri a crescut între 1980 şi 2015 de la 34% la 43%, iar în total importuri de la 29% la 41% (Raport OMC, 2016, p. 56). În acelaşi timp, comerţul cu mărfuri între ţările în curs de dezvoltare s-a majorat de la 41% în 2005 până la 52% în 2015 (Raport OMC, 2016, p. 15).

Tabelul 4.2 **Evoluţia exporturilor mondiale de mărfuri pe regiuni şi ţări selectate**

	1980	1990	2000	2005	2010	2015
Asia	**15,9%**	**22,%**	**28,4%**	**29,1%**	**33,2 %**	**36,2%**
China	0,9%	1,8%	3,9%	7,3%	10,3%	13,8%
Japonia	6,4%	8,2%	7,4%	5,7%	5,0%	3,8%
Europa	**44,1%**	**48,3%**	**40,8%**	**41,9%**	**36,9%**	**36,1%**
Germania	9,5%	12,1%	8,5%	9,2%	8,2%	8,1%
Olanda	3,6%	3,8%	3,6%	3,9%	3,8%	3,4%
Franţa	5,7%	6,2%	5,1%	4,4%	3,4%	3,1%
America de Nord	**15,3%**	**16,1%**	**19,0%**	**14,0%**	**12,8%**	**13,9%**
SUA	11,1%	11,3%	12,1%	8,6%	8,4%	9,1%
Orientul Mijlociu	**10,4%**	**3,9%**	**4,1%**	**5,1%**	**5,9%**	**5,1%**
America Centrală şi de Sud	**4,6%**	**3,0%**	**3,1%**	**3,5%**	**3,9%**	**3,3%**
Africa	**6,0%**	**3,0%**	**2,3%**	**3,0%**	**3,4%**	**2,4%**
LDC (Least Developed Countries)	**0,7%**	**0,5%**	**0,6%**	**0,8%**	**1,1%**	**0,9%**

Sursa: Calculele autorilor pe baza statisticilor OMC.

4.1.2 Evoluţia recentă a fluxurilor comerciale (2014-2015)

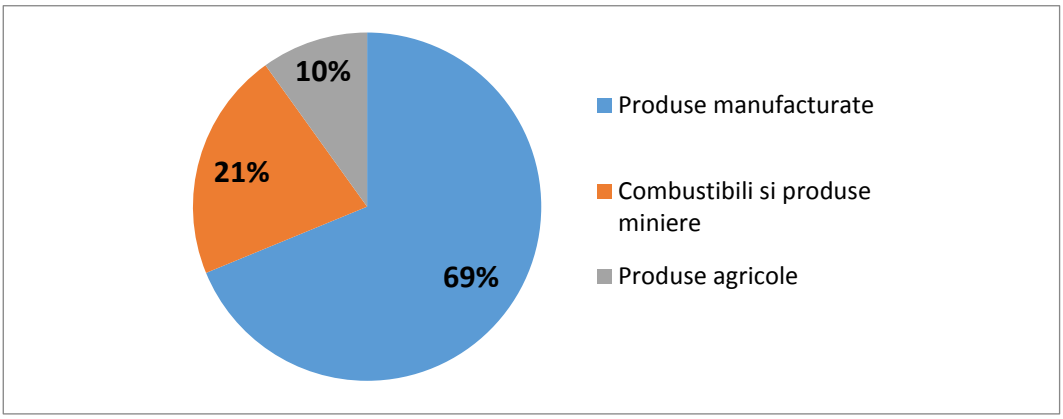
Valoarea totală a tranzacţiilor internaţionale cu bunuri şi servicii a fost în **2015** de 42,5 trilioane dolari (29,2% din PIB mondial), înregistrând o uşoară scădere comparativ cu 2014, în timp ce volumul comerţului internaţional a crescut cu 2,7% raportat la anul precedent. Astfel, cu toate că volumul exporturilor de bunuri a înregistrat o creştere de 3%, scăderea preţurilor la nivel mondial cu aproximativ 15% s-a reflectat în valoarea mondială a exporturilor, care s-a redus cu 13%. În ceea ce priveşte exporturile de servicii la nivel mondial, valoarea acestora a scăzut, de asemenea, cu 6 % în 2015, ajungând la 4,7 trilioane $ (Raport OMC, 2016).

Ierarhizarea *categoriilor de bunuri exportate* evidenţiază ponderea semnificativă a comerţului cu bunuri manufacturate (69%) în total exporturi mondiale, urmate de vânzările de combustibili şi produse miniere (21%) şi, în proporţie relativ mică, de comerţul cu produse agricole.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

***Figura 4.6* Categoriile de bunuri exportate în 2015**



Sursa: Calculele autorilor pe baza statisticilor OMC.

O analiză la nivelul anului 2014[1] în cadrul acestor categorii (tabelul 4.3) reflectă importanţa pe care o au produsele industriei auto la nivel mondial, acestea reprezentând aproximativ 32% din totalul exporturilor mondiale. Exporturile de combustibil însumează 16%, cele de produse chimice 10%, în timp ce vânzările de produse alimentare reprezintă aproape 8% din totalul tranzacţiilor internaţionale cu bunuri.

***Tabelul 4.3* Top 5 produse exportate în 2015**

Produse exportate	Valoare (mld. $)	Pondere în exporturi mondiale
Maşini şi echipamente de transport	6.112	32,17%
Combustibili	3.068	16,15%
Produse chimice	2.053	10,81%
Produse alimentare	1.486	7,82%
Îmbrăcăminte	0,48	2,54%

Sursa: Prelucrarea autorilor pe baza statisticilor OMC.

În ceea ce priveşte ***exporturile de servicii***, acestea au reprezentat aproximativ 11% din totalul tranzacţiilor internaţionale derulate în 2015. Peste jumătate din exporturile de servicii se încadrează în categoria agregată „alte servicii comerciale", celelalte trei mari categorii fiind turismul (26%), serviciile de transport (18%) şi serviciile de prelucrare a bunurilor (3%). Raportat la anul 2014, nu s-au înregistrat modificări semnificative ale ponderilor categoriilor de servicii exportate (vezi tabelul 4.4).

[1] Cele mai recente date disponibile pe OMC sunt la nivelul anului 2014.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Tabelul 4.4 **Evoluţia exporturilor mondiale cu servicii pe categorii în 2015**

	Valoare (mld. $)	Pondere (%)	
	2015	2014	2015
Total exporturi servicii comerciale	4.755	100%	
Servicii de prelucare a bunurilor	150	3,3	3,2
Transport	875	19,2	18,4
Turism	1.230	25,6	25,9
Alte servicii comerciale	2.495	51,9	52,5

Sursa: Prelucrarea autorilor pe baza statisticilor OMC, 2016.

În acelaşi timp însă, anul 2015 a fost caracterizat de o scădere a valorii exporturilor de servicii, atât la nivel general (-6%), cât şi la nivel de categorie de servicii exportate. Cele mai afectate au fost exporturile de servicii de transport, care au înregistrat o scădere de 10%, cel mai probabil ca urmare a scăderii cererii ţărilor în curs de dezvoltare, urmate de exporturile de servicii de prelucrare a bunurilor, care au scăzut cu 9%. Conform raportului OMC 2016, încasările din exporturile de turism au scăzut de asemenea (-5%), însă scăderea s-a datorat în mare parte fluctuaţiilor puternice ale cursului de schimb, mai degrabă decât a scăderii cererii pentru turismul internaţional.

4.1.3 Participarea ţărilor la comerţul internaţional

Topul exportatorilor şi al importatorilor clasează ***China, Statele Unite ale Americii (SUA), Germania şi Japonia*** pe primele patru poziţii, atât în ceea ce priveşte exporturile, cât şi importurile de mărfuri (vezi tabelul 4.5). În 2015, cel mai mare exportator a fost China (14%), în timp ce principalul importator la nivel mondial au fost Statele Unite ale Americii (14%).

Gradul crescut de polarizare al schimburilor comerciale este reflectat de ponderea de peste **30%** cumulată de ***primele trei ţări din clasament***, în timp ce primele zece reprezintă mai mult de jumătate.

Tabelul 4.5 **Top 5 exportatori şi importatori de mărfuri în 2015**

Nr.	Export	Valoare (trld. $)	Cota %	Dinamica 2014-2015	Import	Valoare (trld. $)	Cota %	Dinamica 2014-2105
1	China	2,75	14%	-3%	SUA	2,30	14%	-4%
2	SUA	1,50	9%	-7%	China	1,68	10%	-14%
3	Germania	1,32	8%	-11%	Germania	1,05	6%	-13%
4	Japonia	0,62	4%	-9%	Japonia	0,64	4%	-20%
5	Olanda	0,56	3%	-16%	UK	0,62	4%	-9%

Sursa: Raportul OMC, 2016, p. 93.

În cazul ***serviciilor comerciale,*** SUA ocupă prima poziţie atât în clasamentul exportatorilor, cât şi în materie de importuri. În topul exporturilor, pe locul secund se situează, la o distanţă considerabilă, Marea Britanie (7,3% din exporturile mondiale), iar pe a treia poziţie se află China, cu un procent de 6%. China se poziţionează pe locul doi în topul importatorilor, la o distanţă neglijabilă de prima clasată (SUA). De remarcat este faptul că, raportat la 2014, China este singura economie care a înregistrat o creştere a valorii exporturilor şi a importurilor.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Tabelul 4.6 **Top 10 exportatori şi importatori de servicii comerciale în 2015**

Nr.	Export	Valoarea (mld. $)	Cota %	Dinamica 2014-2015	Import	Valoarea (mld. $)	Cota %	Dinamica 2014-2105
1	SUA	690	14,5	0	SUA	469	10,2	3
2	UK	345	7,3	-5	China	466	10,1	3
3	China	285	6,0	2	Germania	289	6,3	-12
4	Germania	247	5,2	-9	Franţa	228	4,9	-9
5	Franţa	240	5,0	-13	UK	208	4,5	-1

Sursa: Raportul OMC, 2016, p. 96.

Din punct de vedere **regional, Asia** a fost ***principalul expeditor de mărfuri***, cu o pondere de 36,17 %, urmată îndeaproape de exporturile din Europa (36,15 %). America de Nord se poziţionează pe a treia poziţie, cu circa 14% din exporturile mondiale. În schimb, Europa este principalul importator de bunuri cu o pondere de 46%, urmată la o diferenţă considerabilă de Asia şi de America de Nord.

Tabelul 4.7 **Ponderea regiunilor în comerţul mondial în 2015**

	Bunuri		Servicii	
	Exporturi	Importuri	Exporturi	Importuri
Africa	2,36%	3,34%	2,03%	3,40%
Asia	36,17%	32,55%	26,99%	30,62%
Comunitatea Statelor Independente	3,04%	2,06%	1,97%	2,91%
Europa	36,15%	35,27%	46,47%	40,90%
Ţările cel mai puţin dezvoltate (LDC)	0,94%	1,45%	0,76%	1,63%
Orientul Mijlociu	5,10%	4,22%	2,96%	5,58%
America de Nord	13,92%	18,84%	16,62%	12,90%
America Centrala si de Sud	3,27%	3,72%	2,95%	3,70%
Economii în curs de dezvoltare	43,4%	40,9%	32%	39,4%

Sursa: Calculele autorilor pe baza datelor OMC.

Conform raportului OMC 2016, ***economiile în curs de dezvoltare*** au avut o pondere de 42% în ***comerţul mondial de mărfuri*** în 2015 (p. 14). Valorile exporturilor de mărfuri din ţările în curs de dezvoltare şi din ţările cel mai puţin dezvoltate (engl. *Least Developed Countries – LDC*) au fost grav afectate de scăderea preţurilor pentru combustibili şi a produselor miniere. LDC au suferit cel mai mult, înregistrând un declin de 25 procente, în timp ce exporturile din economiile în curs de dezvoltare au scăzut cu 14% (Raport OMC 2016, p. 54).

Participarea economiilor în curs de dezvoltare în cadrul ***exporturilor mondiale cu servicii comerciale*** a crescut în 2015 cu 2%, până la 32% (1.521 miliarde $), în timp ce ***importurile de servicii comerciale*** aferente acestei categorii de ţări au scăzut cu 3% în 2015 (Raport OMC 2016, p. 60). LDC au înregistrat o creştere în exportul de servicii comerciale cu 1%, însă, cu toate acestea, participarea lor în exporturile mondiale de servicii comerciale este una neglijabilă de doar 0,8%.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

4.2 Specializarea ţărilor

4.2.1 Specializarea şi sursele câştigurilor din schimburi

Schimburile internaţionale au loc – ca orice tranzacţie – într-un context pe care participanţii la schimb îl consideră mai *favorabil* decât dacă ar fi rămas într-o stare de autarhie, adică atunci când nu s-ar fi stabilit relaţii de schimb între ei. Explicaţia cea mai simplă pentru apariţia unui context favorabil constă în existenţa unor nevoi care nu pot fi satisfăcute decât prin schimb. Aşa a fost cazul, folosind un exemplu aparte în istoria economiei mondiale, apariţiei Drumului mătăsii, o rută comercială ce a unit comercial Europa cu Asia pentru mai mult de 1.000 de ani (114 î.e.n. - 1450 e.n.) într-un circuit în care mărfuri precum aur şi argint, fildeş, pietre preţioase plecau către Asia, în schimbul altora precum mirodenii, porţelan, blănuri şi, desigur, mătase.

Existenţa unor nevoi complementare are la bază o anumită *specializare* a economiilor lumii. Această idee a fost mult discutată de economistul (şi filosoful) scoţian Adam Smith (1776) prin termenul *diviziunea muncii*. Înainte de a fi o condiţie a schimburilor, specializarea este un factor esenţial al unei productivităţi mai mari şi, astfel, a unei bunăstări superioare. În descrierea lui:

„Diviziunea muncii, în măsura în care poate fi introdusă, pricinuieşte în fiecare meserie o creştere proporţională a forţelor productive ale muncii. (...) Această mare creştere a cantităţii de muncă (...) este datorită următoarelor trei diferite împrejurări: în primul rând, creşterii îndemânării fiecărui lucrător în parte; în al doilea rând, economisirii timpului, care de obicei se pierde prin trecerea de la un fel de muncă la altul; şi, în sfârşit, invenţiei unui mare număr de maşini, care uşurează şi reduc munca, făcând pe un singur om capabil de a produce cât producţia mai multor oameni" (Smith, 1776, pp. 8-9).

Smith a observat, de asemenea, faptul că obţinerea unei productivităţi superioare prin specializare deschide calea către fructificarea surplusului obţinut în producţie prin schimb:

„Oricine oferă cuiva un târg, îşi propune să procedeze astfel: Dă-mi ceea ce doresc eu şi vei căpăta ceea ce doreşti tu. Acesta este înţelesul oricărei asemenea oferte; şi, în felul acesta, obţinem unul de la altul cea mai mare parte din serviciile de care avem nevoie. (...) Astfel, siguranţa de a fi în stare să schimbe, după nevoie, tot surplusul muncii sale – care este cu mult mai mare decât ceea ce consumă el – cu părţi din produsul muncii altora, încurajează pe fiecare om să se dedice unei ocupaţii speciale şi să-şi cultive şi perfecţioneze, fie inteligenţa, fie talentul pentru un anumit fel de ocupaţie" (Smith, 1776, pp. 13-14).

Capacitatea economiilor lumii de a beneficia de câştigurile rezultate prin specializare şi schimburi este însă diferită din cel puţin două motive. Primul rezultă din constatarea că specializarea *este dependentă* de o serie de condiţii economice, care pot sau nu pot fi la fel de bine valorificate în cadrul economiilor naţionale. Al doilea motiv este acela că statele naţionale recurg la măsuri de intervenţie în comerţ, în urmărirea unor obiective de politică economică. Aceste intervenţii, în general numite de *politică comercială*, rezultă în schimbarea continuă şi, de multe ori, imprevizibilă a condiţiilor de schimb.

În pofida avantajelor economice ale specializării, era evident chiar şi pentru Adam Smith că nu toate ţările pot beneficia la fel de mult şi, astfel, accede la aceleaşi nivele de dezvoltare. Faptul că ocupaţiile industriale sunt inerent expuse unei capacităţi mai mari de diversificare conferă ţărilor care urmează cu predilecţie o astfel de specializare, susţine Smith, un avantaj faţă de cele orientate mai mult către ocupaţii agricole. Nu este aceasta însă singura premisă care diferenţiază condiţiilor de valorificare a specializării.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Urmând dezvoltările teoretice care au urmat operei lui Smith, pot fi puse în evidenţă cel puţin şase categorii de factori de care depinde valorificarea optimă a specializării, astfel:

1. *Distanţa*. În orice tranzacţie intervin costuri externe producerii mărfii, dintre care cele de transport acoperă o parte substanţială în comerţul internaţional.
2. *Diferenţele între ţări*. Economiile naţionale diferă între ele în modul în care folosesc resursele – materiile prime, forţa de muncă, capitalul fizic şi financiar, precum şi în funcţie de disponibilitatea acestor resurse.
3. *Diferenţele între caracteristicile sectoarelor*. Diferenţele de productivitate pot rezulta şi din faptul că, în anumite sectoare, condiţiile de producţie amplifică posibilităţile de câştig, precum în exemplificarea ocupaţiilor agricole şi industriale folosită de Smith.
4. *Diferenţele între caracteristicile competiţiei din fiecare ţară*. Firmele apar şi se dezvoltă înainte de toate într-un context naţional, care le poate propulsa sau împiedica în competiţia internaţională.
5. *Organizarea activităţii economice în spaţiu*. În condiţiile în care barierele în calea schimburilor se reduc substanţial, surse noi de câştig sunt oferite de poziţionarea mai bună pe circuitele internaţionale ale producţiei.
6. *Comportamentul strategic şi puterea de negociere*. Deciziile în schimb implică interesul de valorificare a celei mai bune soluţii posibile în tranzacţie, iar aceasta poate depinde de influenţa exercitată prin puterea de negociere a unei părţi asupra celeilalte.

Factorii de diferenţiere a avantajelor în schimburile internaţionale din categoriile (2) şi (3) au format, prin opere succesive care i-au urmat lucrării de referinţă a lui Smith, cea mai substanţială parte a teoriilor despre comerţul internaţional. Vom rezerva următoarele două subsecţiuni pentru a discuta aceşti factori de influenţă asupra specializării.

4.2.2 Specializarea bazată pe diferenţele între ţări

În condiţiile în care există diferenţe de productivitate, aşa cum remarca Adam Smith, schimbul internaţional ar reprezenta cea mai bună cale pentru folosirea capitalului existent în cel mai profitabil mod cu putinţă. Astfel, **avantajul absolut** în schimbul internaţional presupune specializarea economică a fiecărei ţări în acele sectoare în care productivitatea ei este mai mare, urmată de exportul acestor produse către alte ţări şi importul altor produse necesare din alte ţări care, la rândul lor, au avantaj absolut pentru producerea acestor alte bunuri.

La începutul secolului al XIX-lea, într-o prezentare teoretică care avea ca punct de pornire modul în care poate creşte profitabilitatea capitalului, David Ricardo, un broker iscusit şi unul dintre economiştii de referinţă ai şcolii clasice de economie, a observat că există serioase impedimente în mişcarea capitalurilor între ţări. Ricardo construieşte un exemplu care, spre deosebire de Smith, evidenţiază o situaţie în care o ţară, Portugalia, are avantaje absolute în producţia tuturor mărfurilor, dar nu mai recomandă specializarea în toate acestea conform teoriei avantajului absolut. Utilizând doar două sectorare economice în exemplul lui – vinul şi stofa, David Ricardo evidenţiază logica **avantajului comparativ**. Datele utilizate în acel prim exemplu se pot regăsi în tabelul 4.8, care reflectă dublul avantaj al productivităţii în favoarea Portugaliei: reuşeşte să producă cu 33% mai bine vinul faţă de Anglia şi cu 10% mai bine stofa.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Tabelul 4.8 **Condiţiile de schimb în baza avantajului comparativ în exemplul ricardian**

Ţări / Mărfuri	Portugalia	Costul alternativ* în Portugalia	Anglia	Costul alternativ* în Anglia
Vin	80	8/9 (0,88)	120	6/5 (1,20)
Stofă	90	9/8 (1,12)	100	5/6 (0,83)

Notă: Datele din tabel indică cantitatea de muncă (număr de oameni) necesară producerii aceleiaşi cantităţi de marfă în acelaşi interval de timp (un an în exemplul ricardian).
* Costul alternativ reprezintă cantitatea de marfă alternativă (de ex. stofă) care ar putea fi produsă dacă s-ar renunţa la producţia mărfii respective (de ex. vin) şi, prin urmare, cantitatea de muncă ar fi alocată exclusiv producerii mărfii alternative (stofă). În literatura economică, costul alternativ este mai degrabă cunoscut drept *cost de oportunitate*, o traducere nu neapărat relevantă economic a termenului *opportunity cost* din engleză. *Costul alternativ* este, de altfel, şi un termen folosit în franceză, alături de *cost de substituire*, de exemplu.
Sursa: Ricardo (1817, p. 127)

Cum ar mai putea fi aplicată teoria lui Smith în acest caz? Primul răspuns al lui Ricardo a fost acela că englezii ar trebui să părăsească producţia în ambele sectoare în Anglia şi să-şi mute capitalurile în Portugalia. Cum acest lucru este imposibil de realizat, el a sugerat că cea mai bună variantă în acest caz ar fi aceea în care capitalurile din fiecare ţară ar fi investite în ramurile ***cu cel mai mare avantaj absolut*** – în cazul Portugaliei sau ***cu cel mai mic dezavantaj absolut*** – în cazul Angliei:

„Deşi ar putea să facă stofa cu munca a 90 de oameni, Portugalia ar importa-o dintr-o ţară în care se cere munca a 100 de oameni pentru a o produce, deoarece ar fi mai avantajos pentru ea să-şi întrebuinţeze capitalul pentru producţia de vin, pentru care ar obţine din Anglia mai multă stofă decât ar putea ea produce prin trecerea unei părţi din capitalul ei de la cultivarea viţei de vie la fabricarea stofei" (Ricardo, 1817, p. 127).

În această situaţie, câştigurile din schimb sunt determinate de ***avantaje comparative*** – acele avantaje în producţie care rezultă din cele mai mici costuri alternative (sau de oportunitate). Astfel, Portugalia are un avantaj comparativ în producţia de vin (0,88<1,20) şi va exporta vin contra stofă, iar Anglia are un avantaj comparativ în producţia de stofă (0,83<1,12) şi va exporta stofă contra vin, ceea ce înseamnă că, la nivel internaţional, specializarea va urma sectoarele relativ cele mai productive din fiecare ţară.

Dacă Portugalia este un exportator de vin înseamnă, în acelaşi timp, potrivit lui Ricardo, că poate obţine mai multă stofă importând decât dacă ar produce singură stofa. Aşa cum pentru Portugalia este avantajos că obţină mai mult de 0,88 m de stofă prin schimb, şi pentru Anglia este avantajos să schimbe mai puţin de 1,20 m pentru a obţine 1 (să zicem) litru de vin. Dacă Portugalia exportă 1 litru de vin, ţinând cont de condiţiile de specializare din Anglia, ea poate obţine până la 1,20 m de stofă, ceea ce este mai mult decât ar aduna din producţia internă şi este la fel de avantajos şi pentru Anglia. La fel Anglia, dacă exportă 1 m de stofă, poate obţine până la 1,12 l de vin, ceea ce este mai mult decât ar obţine din producţia internă şi este la fel de avantajos şi pentru Portugalia. Potrivit concluziei lui Ricardo:

„Reiese, deci, că o ţară care posedă foarte importante avantaje în maşini şi îndemânare tehnică şi care, în consecinţă, poate fi capabilă să fabrice mărfuri cu mai puţină muncă decât vecinii săi, poate în schimbul acestor mărfuri, să importe o parte din grâul cerut de către consumul său, chiar dacă pământul ei ar fi mai fertil, iar grâul ar putea fi cultivat cu mai puţină muncă decât în ţara din care este importat" (Ricardo, 1817, p. 128).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Exemplificarea ricardiană, în ciuda sau tocmai datorită simplităţii ei, poate fi şi astăzi un reper în analiza câştigurilor din schimb, desigur, atunci când condiţiile de producţie formulate de el sunt realiste: plata forţei de muncă este un element major al costurilor, iar diferenţele de productivitate, având la origine tehnologii diferite de producţie, sunt marcante. Caseta 4.1 ne ajută să interpretăm un context al producţiei şi schimbului internaţional, în care raţionamentul lui se păstrează aproape intact. Potrivit datelor reale pe care le folosim, costul forţei de muncă din Romania ar trebui să scadă vizibil pentru a menţine avantajele comparative în producţia de maşini în România.

Pentru a ajunge însă la concluzii cât mai valide, este necesar să luăm în calcul şi alte condiţii ale specializării internaţionale din categoriile enumerate de noi. Diferenţele între ţări s-au atenuat totuşi considerabil, cel puţin şi prin faptul că vorbim azi de un număr mult mai mare de ţări dezvoltate decât erau acestea în vremurile lui Smith şi Ricardo. Pe de altă parte, nici condiţiile de producţie nu sunt atât de simple ca cele imaginate de Ricardo. Cea mai evidentă obiecţie ar fi că, în orice proces de producţie, se foloseşte un mix de factori, care include şi forţa de muncă. Această din urmă observaţie a constituit punctul de plecare al modelului Heckscher-Ohlin (H-O), după numele celor doi economişti suedezi care l-au dezvoltat iniţial în prima jumătate a secolului 20 (vezi Heckscher şi Ohlin, 1991).

Din perspectiva H-O, specializarea se explică prin diferenţele în dotarea ţărilor cu resurse – forţă de muncă, echipamente şi capital, resurse naturale etc. O ţară îşi poate crea un avantaj comparativ printr-o dotare cu resurse relativ mai abundente. Pe de altă parte, resursele sunt folosite în procesul de producţie la intensităţi diferite: în sectorul de confecţii (C), de exemplu, este nevoie de mai multă forţă de muncă (F) faţă de sectorul de textile (T), unde echipamentele, capitalul (K) – războaiele de ţesut reprezintă un factor utilizat mai intens, deşi în ambele sectoare se folosesc ambii factori în proporţii semnificativ mai mari decât alţii, de ex. resursele naturale (bumbacul, inul etc.). Prin urmare, în teoria H-O, specializarea depinde atât de proporţiile în care se găsesc factorii în dotarea unei economii, cât şi de proporţiile în care aceştia sunt folosiţi în producţie. Din acest motiv, această teorie mai este cunoscută sub denumirea de *teoria proporţiilor factorilor*, care indică că, la baza specializării, economiilor naţionale se află:

- *abundenţa relativă* a factorilor de producţie;
- *intensitatea relativă* a folosirii factorilor în producţie.

Costurile factorilor care vor determina în cele din urmă condiţiile mai favorabile sau nu ale specializării internaţionale, se formează într-un context economic care depinde de dotarea cu factori (oferta pentru factori) şi tehnologiile folosite în producţie (cererea pentru factori): la acelaşi preţ relativ al factorilor, să spunem F şi K, sectorul mai intensiv în F va folosi o proporţie mai mare din F faţă de K. În exemplul nostru, costul forţei de muncă este *salariul* (s), iar al capitalului este *rata dobânzii* (r). Heckscher consideră aceeaşi calitate a factorilor de producţie, prin urmare doar raritatea lor determină preţurile lor diferite (Heckscher, 1919).

Spre deosebire de modelul ricardian, costul alternativ nu rămâne neschimbat la orice nivel al producţiei. Prin aplicarea teoriei *randamentului descrescând al productivităţii marginale* va rezulta că, pe măsură ce vom folosi mai mult în producţia de confecţii, având în vedere costul relativ mai mic al lui F (calculat ca s/r), producţia va creşte, dar cu randamente mai mici, la costuri mai mari. Va exista, în funcţie de condiţiile pieţei, un anumit nivel al producţiei care va satisface şi cerinţele de producţie, şi pe cele de consum.

Deoarece ceea ce determină costurile depinde de proporţia în care se află factorii, vom spune că o ţară este mai bine înzestrată cu un factor de producţie, de ex. F, dacă proporţia F/K este mai mare decât în ţara parteneră, care, în mod necesar, va fi relativ mai bine înzestrată cu K deoarece $K^*/F^* > K/F$, unde asteriscul notează ţara parteneră. Având în vedere că sectorul C este intensiv în F, iar sectorul T în K, economia care este relativ mai bine înzestrată cu F va avea un cost alternativ mai

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

mic pentru producţia C, iar ţara parteneră va avea un cost alternativ mai mic în T. Ca şi în modelul ricardian, aceste diferenţe în costurile relative fac specializarea avantajoasă şi, prin urmare, vom spune că, potrivit modelului H-O, *economia relativ mai bine înzestrată cu un factor are un avantaj comparativ şi se va specializa în producţia care foloseşte acel factor în mod intensiv*.

Modelul H-O este, până la urmă, o completare, este drept o completare mai realistă, a teoriei ricardiene, dar care a condus la implicaţii noi pentru înţelegerea efectelor specializării. Vom introduce în continuare pe scurt două dintre aceste implicaţii.

Prima se referă la efectele specializării asupra bunăstării oamenilor. La scurt timp de la acceptarea teoriei H-O, Wolfgang Stolper şi Paul Samuelson, doi economişti americani, au devenit interesaţi de efectele comerţului în special asupra forţei de muncă, considerată ca proprietar a muncii folosită în procesul de producţie (Stolper şi Samuelson, 1941). Ei au observat că, în ţara care exportă T, costul forţei de muncă – (s) intră sub presiunea importurilor, deoarece în condiţiile în care produsele exportate şi cele importate nu sunt substituibile, exporturile fac să scadă oferta de factori disponibili pe piaţa internă, iar importurile fac să crească oferta de factori. În cazul nostru, costul K va creşte, deoarece cererea pentru producţia de export este în creştere, în timp ce costul – salariul pentru factorul relativ mai puţin abundent – scade. Ca urmare, este de aşteptat ca aceste pierderi suferite de proprietarii factorilor mai rari să alimenteze controverse şi opoziţie în calea susţinerii unui comerţ liber, chiar dacă, pe ansamblul economiei, efectele pozitive ale specializării se fac simţite.

A doua implicaţie a teoriei H-O se referă la realismul definirii unui mix al factorilor de producţie în condiţiile unei producţii complexe, implicaţie ce a rezultat, ironic, dintr-un rezultat care părea să invalideze teoria. Leontief (1954) şi-a propus să studieze structura schimburilor economiei americane în funcţie de folosirea factorilor de producţie. Rezultatul la care a ajuns şi care a rămas cunoscut drept *Paradoxul lui Leontief* arăta că exportul şi importul SUA nu urmează traseul sugerat de teoria H-O. Având la bază presupunerea că economia americană este relativ mai bine înzestrată cu capital faţă de partenerii săi (la acel moment, SUA luase locul Angliei de ceva timp ca cea mai mare putere economică a lumii), un raport al proporţiei K/F în importuri faţă de exporturi ar fi trebuit să fie subunitar. Rezultatul lui Leontief: 1,30. Studiile ulterioare au arătat că este necesară luarea în calcul a calităţii diferite a factorilor, cum ar fi, în cel mai simplu caz, diferenţa dintre forţa de muncă calificată şi forţa de muncă necalificată. Prin aceste revizuiri, considerarea investiţiilor de capital în pregătirea forţei de muncă – capitalul uman – este o concluzie care păstrează validitatea teoriei H-O în prezenţa diferenţelor de înzestrare.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

4.2.3 Specializarea bazată pe caracteristicile sectoarelor

Chiar în perioada în care modelul ricardian era îmbunătăţit prin extinderile aduse de Heckscher şi Ohlin, doi economişti americani observau că specializarea depinde de caracteristicile activităţii economice cel puţin la fel de mult ca şi de diferenţele între ţări. Young (1928) pleacă de la afirmaţia lui Adam Smith privind dependenţa care există între diviziunea muncii şi mărimea pieţei (capacitatea de producţie). Caracteristicele permanente ale producţiei sunt o componentă a schimbării, care devine progresivă şi cumulativă; perturbarea echilibrului pieţei este un lucru mai comun decât am putea crede, iar aparatul de analiză construit pe „cerere-ofertă" este de foarte puţin ajutor pentru a explica formarea unor câştiguri din ce în ce mai mari. Mărimea pieţei depinde, la rândul ei, de diviziunea muncii, iar progresul economic depinde de cât de bine este valorificat acest context, un proces care continuă, progresează prin diversificarea producţiei. Diversificarea devine o sursă pentru câştiguri din ce în ce mai mari (engl. *increasing returns*).

La rândul lui, Williams (1929) chestionează problema mobilităţii interne a factorilor de producţie, una dintre premisele teoriei ricardiene a costurilor comparative. Generalizarea teoriei, afirmă el, limitează aplicarea teoriei la ţările avansate, cu efectul că exclude restul de ţări partenere. Organizarea inferioară a capitalului şi muncii în ţările mai puţin avansate, sistemul bancar intern inferior, mijloacele de comunicare interne inferioare, identificarea oportunităţilor economice sunt obstacole în deplasarea liberă a factorilor *în interiorul* ţărilor. Modul în care factorii participă la organizarea procesului de producţie „leagă" structura economică pe termen lung: nu mai există alternative comparabile în decizia de specializare. El se concentrează pe cazul Angliei, a cărei specializare implică producţia în sectoare generatoare de economii interne şi importul produselor din industrii a căror productivitate marginală a factorilor este în descreştere. Apariţia sectoarelor industriale care se adresează unor pieţe mari au impus firmele multinaţionale care „asamblează capitalul şi managementul" în mai multe ţări. Teoria costurilor comparative afirmă că beneficiile depind de diviziunea teritorială a muncii, dar „specializarea este antiteza mobilităţii... a deplasării interne a factorilor de producţie".

Cu timpul, aceste idei au fost încorporate în concepte şi aplicaţii care pun în evidenţă rolul caracteristicelor structurale ale industriei/sectorului de activitate în participarea ţărilor *şi firmelor* la schimburile internaţionale. Dezvoltate la început în anii 1950-1960 cu predilecţie în studiile de afaceri, noile teorii (vezi Allaire şi Fîrşirotu, 1998, pp. 115-165) disting, în principal, între ***caracteristici structurale de tip:***

- **tehnologic**: economii dimensionale/de scară (engl. *economies of scale*) (interne şi externe), economii de reţea (engl. *network economies*), economii de experienţă (engl. *economies of experience*), economii de integrare (engl. *economies of scope*);
- **economic**: costuri de tranzacţionare (engl. *transaction costs*), costuri de complexitate (engl. *diseconomies of scale*), costuri irecuperabile (engl. *sunk costs*), costuri de substituire (engl. *switching costs*).

Aceste caracteristici, aşa cum anticipau Young şi Williams, deviază foarte mult tiparul specializării aşa cum fusese imaginat de Smith şi continuatorii lui. Tendinţa majoră a producţiei aflate sub influenţa acestor determinanţi este să conducă la apariţia firmei *mari* sau a unui sector *de concentrare economică*. Apariţia unei astfel de firme sau a unui astfel de sector este un rezultat al celor două categorii mari de factori: (1) statici, care se referă la *necesarul mare pentru investiţii iniţiale*, de regulă pentru cercetare şi inovare, echipamente sofisticate, şi (2) dinamici, care se referă la *efectele de învăţare* prin impactul cumulativ al experienţei câştigate în producţie asupra reducerii costurilor. De remarcat de la început că acţiunea acestor categorii de factori este *simultană* şi *nu este singulară*. Pentru ceea ce ne propunem, însă, în acest capitol, este suficient să

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

ne concentrăm atenţia asupra a trei dintre caracteristicile anunţate, care sunt comune pentru majoritatea activităţii economice moderne, anume: economiile dimensionale/de scară, interne şi externe, precum şi economiile de experienţă.

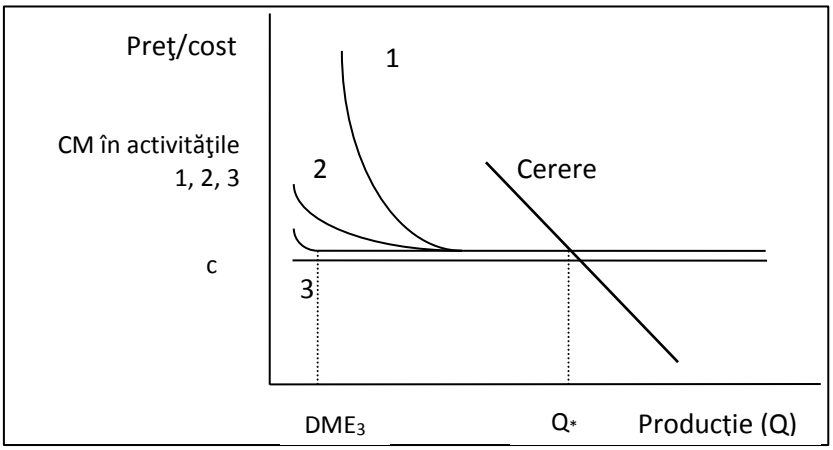
Economiile dimensionale/de scară interne

Marshall (1890) a fost unul dintre primii economişti care au remarcat influenţa dimensiunii producţiei asupra eficienţei. El face distincţia între economiile interne productive, pe care o firmă le obţine la o dimensiune mai mare a pieţei, pe de o parte, şi economiile externe care rezultă din organizarea ramurii în care se află firma, pe de altă parte.

O firmă înregistrează economii de scară *interne* când are loc diminuarea semnificativă a costurilor unitare la un volum din ce în ce mai mare al producţiei. În situaţia în care creşterea volumului producţiei presupune şi creşterea cantităţii de factori utilizaţi în producţie, iar cheltuielile fixe iniţiale pentru demararea producţiei (engl. *up-front investments*) sunt de asemenea mari, diminuarea costurilor apare ca o necesitate pentru asigurarea avantajului competitiv. Diverse procese de restructurare a operaţiunilor unei companii prin consolidarea funcţiilor şi utilizarea resurselor umane şi de capital în manieră optimă pot genera astfel de economii de scară interne.

Pe acest criteriu se calculează dimensiunea minimă eficientă (DME), care este, teoretic, mărimea fabricii la care beneficiile economiilor dimensionale se epuizează şi dincolo de care curba costului mediu pe termen lung (CMTL) are fie o tendinţă de creştere, fie rămâne constantă şi reflectă randamente constante în producţie (outputul variază direct proporţional cu input-ul). Două restricţii principale în estimarea DME sunt date de procedeele tehnologice utilizate într-o industrie/firmă şi dimensiunea pieţei respective, acestea fiind considerate, în general, date sau naturale, al căror impact însă asupra formării competiţiei este nemijlocit. Pe de o parte, firma foloseşte o tehnologie care determină structura costurilor (fixe - Cf şi variabile - Cv), iar mărimea acestora depinde de creşterea producţiei; pe de altă parte, există consumatori care formează o anumită cerere şi stabilesc astfel ce volum de produse poate absorbi acea piaţă. În figura 4.7 sunt schiţate situaţiile generice în care pe o piaţă se stabileşte dimensiunea minimă în funcţie de restricţiile amintite.

Figura 4.7 **Piaţa şi dimensiunea minimă eficientă (DME) a firmei în trei sectoare**



Sursa: Varian (1990), pp. 299, 409.

Caracteristica este notabilă într-un sector atunci când necesitatea utilizării unor echipamente – utilaje, linii tehnologice, laboratoare etc. – este deosebit de costisitoare în comparaţie cu alte industrii. Acesta este cazul unor industrii precum textile-ţesături, auto, aeronave, farmaceutice ş.a., în general industrii care folosesc capitalul într-o proporţie mai mare (formarea brută de capital fix,

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

în limbaj macro-economic) relativ la alţi factori de producţie (forţă de muncă sau resurse naturale). În baza acestor avantaje de cost, specializarea va favoriza acele firme care exploatează mai bine caracteristicile structurale ale sectorului, ceea ce este valabil ca implicaţie pentru fiecare determinant în parte.

Economiile dimensionale de scară externe

Economiile pot fi valorificate şi din surse *externe* firmei, care rezultă din diviziunea mai mare a muncii şi concentrarea geografică a activităţii economice. În prezenţa economiilor dimensionale *externe*, costul mediu al producţiei depinde de mărimea întregului sector, iar specializarea devine strâns corelată cu factorii locali (regionali) care fac posibilă o anumită activitate.

Marshall (1890, cap. X) discută originile „concentrării industriilor specializate în locaţii particulare". El enumeră printre acestea existenţa unor condiţii geografice prielnice, prin dotări cu resurse abundente, de exemplu, sau iniţiativa claselor dominante sau bogate de a crea un grup de oameni cu însuşiri extraordinare. Apariţia unor „meşteşuguri" speciale este greu de crezut că ar fi fost inaccesibile multor popoare, dar se întâmplă „prin accident" (p. 270) ca ele să găsească condiţii prielnice doar în anumite locuri. Este un loc care revine şansei (aspecte politice sau religioase ale vieţii, influenţa marilor personalităţi), pentru ca anumite activităţi să folosească în anumite moduri resursele de care dispun. În enumerarea lui Marshall, persistenţa unei activităţi într-o anumită regiune este datorată *efectului de vecinătate*, care înseamnă:

1) oamenii vorbesc şi specialiştii se întâlnesc frecvent, ideile se împletesc şi dau naştere altora noi;
2) aglomerarea producţiei face posibilă folosirea unor echipamente foarte specializate, altfel costisitoare în unităţi de producţie separate geografic;
3) aglomerarea producţiei produce o cerere constantă pentru talente, lucrători bine calificaţi; oferta de muncă este mai generoasă, dar şi cererea, care reduce riscul de ne-ocupare;
4) beneficii sociale prin gruparea unor industrii diferite (minerit şi textile), dar a căror localizare produce efecte sociale pozitive;
5) rezistenţa mai bună la crize: datorită diversificării ocupaţiilor, unele sectoare pot menţine locuri de muncă şi activitate economică;
6) beneficii la consumator, care va prefera să meargă în zone mai îndepărtate, dar care oferă o aglomerare de oferte pentru bunuri (în general scumpe şi care necesită o alegere chibzuită).

   Aceste economii externe îşi au originea în efectele tehnologice de antrenare, concentrarea forţei de muncă de o anumită calificare şi/sau prezenţa locală a unor servicii specializate de furnizare, greu comercializabile. Spre exemplu, Sillicon Valley din SUA oferă economii de scară externe pentru industria IT datorită unei mari concentrări a acestei industrii în această zonă geografică. Reţelele internaţionale ale multinaţionalelor urmează şi ele logica concentrării şi caută să profite de pe urma dispersiei activităţilor în zonele de integrare. Activitatea mai eficientă se răsfrânge asupra dezvoltării economice dinamice a zonei, fapt care dă naştere unui proces de antrenare a aglomerării economice. Acestea sunt condiţiile în care firme de mărime mică sau mijlocie participă la dezvoltarea inovaţiei, deoarece cooperarea şi parteneriatele se intensifică.

Economiile de experienţă

În anumite sectoare – semiconductori, ceasuri, aeronautică, farmaceutice etc. – experienţa şi învăţarea devin atât de importante încât conduc nemijlocit la diminuarea costurilor medii unitare după ce a fost atins în timp un volum al producţiei cumulativ considerabil de mare. Deoarece experienţa introduce timpul în măsurarea eficienţei, iniţiatorul acestui concept – *Boston Consulting Group* (BCG) – a legat decizia unei firme privind păstrarea unui portofoliu diversificat de produse de evoluţia previzibilă a performanţei produsului – măsurată prin cota de piaţă – în comparaţie cu dinamica pieţei – măsurată prin modificarea vânzărilor totale. Aşa a luat naştere un instrument analitic celebru în analiza strategiei – *matricea BCG a creşterii şi a cotei de piaţă*.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

O producţie mai mare, dar şi o producţie mai îndelungată aduc cu sine şi experienţă în cele mai bune metode de producţie, ceea ce face să poată fi prevăzută, cu destulă certitudine, scăderea costurilor. Cu alte cuvinte, pe măsură ce volumul producţiei creşte, firma devine mai eficientă în producerea bunului sau serviciului, iar costul unitar de producţie scade. De regulă, se estimează că la o dublare a producţiei, costurile de producţie scad cu un anumit procent, în funcţie de particularităţile acesteia. Firmele mari obţin astfel un dublu avantaj: cel al producţiei mari şi cel al producţiei îndelungate. O producţie mai mare apropie firma mult mai repede de condiţiile economiilor de învăţare; fără îndoială, toate acestea sunt posibile dacă şi cererea de pe piaţă o permite.

Prima implicaţie a economiilor de învăţare în termeni de competiţie se referă la stabilirea preţurilor: firma poate intra pe piaţă cu niveluri de preţ inferioare costurilor dacă pot fi anticipate importante efecte ale învăţării asupra reducerii în timp a costurilor. A doua implicaţie are în vedere păstrarea avantajelor experienţei în cadrul firmei, prin protejarea proprietăţii intelectuale asupra procedeelor de fabricaţie şi manageriale (*know-how*). „Procesul de învăţare" poate fi considerat în sine un produs care este expus riscului de copiere ca oricare altul, situaţie în care avantajele din acest tip de economii se epuizează. Managerii descoperă moduri prin care îmbunătăţesc rutinele organizaţionale şi organizarea operaţiilor de producţie. Producţia de tip *Just In Time* (JIT), de exemplu, se bazează pe cicluri scurte de producţie, dar se referă şi la experienţa gestionării unor inventare mici, care nu sunt caracteristice ciclurilor lungi de producţie. Implicaţiile unei estimări corecte ale învăţării sunt considerabile, pe baza acestora putându-se stabili corect preţurile şi lua decizii de investiţii. Metoda JIT a fost introdusă pentru prima oară în Japonia şi, ulterior, utilizarea ei s-a răspândit şi în alte ţări.

4.3 Managementul schimburilor comerciale internaţionale

4.3.1 Rolul politicii comerciale în ecuaţia dezvoltării

Comerţul internaţional nu este un scop în sine, ci un mijloc prin intermediul căruia economiile naţionale se raportează complex la peisajul economic global. Dacă sunt bine reglementate şi corect derulate, schimburile comerciale transfrontaliere pot contribui la o creştere economică sustenabilă şi la generarea de bunăstare. Deschiderea unei economii către mediul extern permite mai buna utilizare a resurselor de care aceasta dispune. Schimburile comerciale nedistorsionate de diferite tipuri de bariere permit unei ţări să se specializeze în activităţi productive pe care le poate derula mai eficient decât alte state, astfel încât să îşi poată valorifica plenar avantajele comparative şi competitive de care dispune. Schimburile comerciale cu străinătatea permit extinderea dimensiunii pieţelor aflate la dispoziţia actorilor economici dintr-o ţară şi, ca atare, accesul la efectele pozitive ale economiei de scară şi de diversitate, ceea ce stimulează creşterea nivelului veniturilor şi a eficienţei cu care sunt alocaţi factorii de producţie. Comerţul exterior are însă efecte sustenabile doar dacă prin intermediul său se facilitează procesele investiţionale şi transferul de tehnologie.

Date fiind particularităţile acesteia, statele dedică politicii comerciale două ***funcţii principale:*** *funcţia de protejare* a unor sectoare economice de concurenţa exercitată de actori economici care aparţin altor teritorii economice şi *funcţia de promovare* a tranzacţiilor derulate de firmele indigene cu parteneri din alte state. În decursul timpului şi în diferite state, echilibrul dintre aceste două funcţii ale politicii comerciale a fost foarte diferit. În unele state s-a pus accentul pe ***strategii de substituire a importurilor*** (sprijinind producătorii indigeni să se dezvolte şi să devină eficienţi la adăpostul unor centuri protecţioniste cât se poate de ridicate), iar în altele pe ***strategii de promovare a exporturilor*** (aplicate prin intermediul unor scheme naţionale formate din măsuri promoţionale sau măsuri de stimularea a exporturilor).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Politica comercială determină maniera în care un stat participă la mecanismele concurenţiale definitorii pentru o economie aflată în profund proces de globalizare. Interdependenţele economice tot mai profunde fac ca măsurile de politică comercială implementate de un stat (mai ales dacă acesta este o importantă putere comercială) să influenţeze natura, dinamica, structura şi diagrama geografică a schimburilor comerciale internaţionale.

Prin politica comercială pe care o promovează, statul urmăreşte să îşi poziţioneze actorii economici proprii cât mai avantajos în concertul economic şi comercial internaţional. În sensul său cel mai larg, *prin politică comercială se înţelege totalitatea reglementărilor adoptate şi aplicate de către un stat (cu caracter juridic, administrativ, fiscal, bugetar, financiar, bancar sau valutar), cu scopul de a restrânge sau promova schimburile sale comerciale cu străinătatea şi de a expune economia naţională la cea mai acceptabilă doză de concurenţă externă.*

Promovând instrumentarul definitoriu pentru politica sa comercială, un guvern poate să îşi propună realizarea următoarelor **obiective**: *îmbunătăţirea structurii pe mărfuri a exporturilor şi importurilor sale; redefinirea arhitecturii geografice a schimburilor comerciale şi stimularea preferenţială a schimburilor comerciale cu anumite regiuni ale globului; asigurarea unui echilibru dinamic şi benefic al balanţei sale comerciale; optimizarea raportului de schimb în relaţie cu partenerii externi; reaşezarea unor echilibre macroeconomice şi sectoriale naţionale; stimularea dotării economiei naţionale cu tehnologie de vârf şi cu abilităţi manageriale de cea mai înaltă ţinută.*

În procesul de elaborare şi implementare a unei politici comerciale care poate contribui la atingerea deziderateloor menţionate anterior, trebuie să se ţină seama de următoarele **cerinţe** (Miron, 2007):

- politica comercială este doar una dintre politicile publice destinate a facilita mai buna poziţionare a unei ţări în concertul economic regional şi global şi, de aceea, trebuie corelată cu alte politici sectoriale;
- în ecuaţia politicii comerciale regăsim o mare diversitate de instrumente, multe dintre acestea nefiindu-i specifice, ci fiind împrumutate de la alte politici sectoriale;
- mixul de instrumente aparţinând politicii comerciale care se folosesc pentru îndeplinirea funcţiilor acesteia trebuie calibrat în funcţie de nivelul de dezvoltare la care se află o ţară, de stadiul în care se află diversele sectoare ale economiei sale şi de priorităţile strategice avute în vedere;
- practicarea instrumentarului politicii comerciale trebuie să stimuleze dezvoltarea economică generală şi comerţul exterior, creând premise pentru atenuarea vulnerabilităţilor economice şi maximizarea avantajelor competitive de care dispune acea ţară;
- natura şi intensitatea cu care este folosit instrumentarul comercial trebuie să ia în considerare parteneriatele internaţionale la care participă ţara respectivă;
- măsurile cu care se operează în procesul de implementare a politicii comerciale trebuie concepute a avea caracter limitat în timp şi o regresivitate anunţată la momentul implementării lor, pentru a nu crea efecte de dependenţă şi a nu stimula apariţia căutătorilor de rentă generată de administrarea acestor măsuri.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

4.3.2 Instrumentele politicii comerciale

Instrumentarul politicii comerciale s-a completat permanent şi s-a aflat în aplicarea sa sub impactul unei mari varietăţi de factori de influenţă. Cele mai consacrate dintre instrumentele cu care s-a operat în procesul de implementare a politicii comerciale s-au dovedit în decursul timpului cele ***tarifare (vamale).*** Politica vamală a unui stat este pusă în aplicare cu ajutorul reglementărilor adoptate de către un stat care vizează intrarea sau ieşirea în/din ţară a bunurilor şi mijloacelor de transport, îndeplinirea formalităţilor vamale şi achitarea drepturilor (creanţelor) vamale ale statului. Ca principale instrumente de politică vamală se folosesc:

- *legile, codurile şi regulamentele vamale* – care sunt elemente de natură reglementară ce diferenţiază modul de aplicare a politicii vamale între statele lumii;
- *tarifele vamale* – care sunt principalele instrumente prin care se realizează impunerea vamală. Reprezintă cataloage complexe în care bunurile supuse impunerii vamale sunt structurate în funcţie de un set complex de criterii, sunt codificate pentru a permite interpretarea omogenă a clauzelor contractuale şi transferul electronic al informaţiilor comerciale şi se prevede nivelul/ urile de taxe vamale aplicabile;
- *taxele vamale* – care reprezintă impozite indirecte percepute de către autorităţile publice ale unui stat atunci cât mărfurile trec graniţa vamală a acelui stat. Majoritatea statelor lumii practică taxe vamale doar cu ocazia importurilor (adică atunci când un lot de mărfuri pătrunde pe teritoriul său vamal). În anumite situaţii, unele state mai practică şi taxe vamale pentru bunurile care sunt exportate sau care tranzitează teritoriul său vamal.
  Nivelul taxei vamale, precum şi durata în timp a perceperii acesteia sunt aspecte de o deosebită importanţă pentru teoria şi practica politicilor comerciale. Nivelul taxei vamale depinde de nevoia de protejare a unor sectoare ale economiei. Ca atare, taxele sunt cu atât mai mari cu cât condiţiile de producţie de pe piaţa internă sunt mai nefavorabile comparativ cu cele din ţara exportatorilor străini. Taxele vamale pot fi clasificate după mai multe ***criterii***:

- după **scopul impunerii** (sau nivelul impunerii): *cu caracter protecţionist* şi *cu caracter prevalent fiscal*;
- după **obiectul impunerii** (sau după felul operaţiei de comerţ exterior sau direcţia circulaţiei mărfurilor în comerţul exterior): *de import, de export, de tranzit*;
- după **modul de percepere** (sau de aşezare): *specifice, ad-valorem, mixte*;
- după **modul de stabilire** (sau fixare de către stat): *autonome, convenţionale, preferenţiale, de retorsiune (antidumping şi compensatorii*).

Principalele tipuri de taxe vamale întâlnite sunt: *taxe vamale specifice* şi *taxe vamale ad valorem*. *Taxele vamale specifice* sunt impuse în raport cu tipul produsului importat. Acest tip de taxă este reprezentat de o sumă fixă impusă ca taxă vamală fiecărei unităţi de produs importată. Spre exemplu: 5 Euro/bucată. Caracterul protecţionist al politicii de dezvoltare economică naţională poate impune un nivel mai ridicat al taxelor vamale specifice pentru produse de import cu potenţial de substituire faţă de cele ce se intenţionează a fi protejate pe piaţa internă.

Taxele vamale ad valorem sunt taxe vamale impuse în raport cu valoarea produsului importat. Acest tip de taxă este reprezentată de o sumă variabilă, calculată ca un procent fix din valoarea produsului importat. Spre exemplu: 2% din valoarea produsului (unitară – 2% x 10 Euro = 0.2 Euro/bucată sau pe valoarea totală a produselor importate – 2% x 5.000.000 Euro = 100.000 Euro în total). Asemenea taxelor vamale specifice, acest tip de măsură protecţionistă vizează limitarea importurilor în favoarea produselor endogene, dar de această dată protecţia vizează, în mod special, creşterea preţului produselor de import prin procentul de impunere *ad valorem* (la valoarea produsului importat).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

În cadrul Uniunii Europene, taxele vamale tarifare se aplică în mod unitar de către toate statele membre pentru bunurile importate prin graniţele externe ale UE. Aceste taxe vamale sunt menţionate în cadrul Nomenclatorului Integrat al Tarifelor Uniunii Europene (engl. *Tariff of the European Union* – TARIC). Acest sistem de determinare al taxelor de import include atât taxele percepute pentru produse de import, cât şi impuneri vamale constituite pe baza acordurilor şi convenţiilor semnate de către UE cu statele terţe.

Foarte multe state practică o politică vamală preferenţială cu caracter tarifar, ceea ce presupune acceptarea de reduceri sau chiar eliminarea taxelor vamale la unele importuri din state sau uniuni vamale cu care sunt încheiate anumite acorduri, creându-se astfel facilităţi importante pentru actorii economici din ţările cu care sunt statuate astfel de regimuri vamale preferenţiale. Adoptarea unei astfel de politici nu este rezultatul voinţei importatorilor, ci un act deliberat al unui stat faţă de alt stat cu care au fost încheiate o serie de convenţii bazate pe considerente economico-comerciale obiective, ţinându-se cont de nivelul de dezvoltare diferită al forţelor de producţie. În ultimele câteva decenii, tendinţa a fost de reducere a barierelor tarifare la nivel internaţional, în principal prin negocierile GATT (General Agreement for on Tariffs and Trade – Acordul General pentru Tarife şi Comerţ).

Deşi la nivel internaţional s-a produs o reducere semnificativă a nivelului taxelor vamale, a început să se aplice o „lege a protecţiei constante", în virtutea căreia, în locul taxelor vamale, au fost puse alte tipuri de bariere comerciale. Acestea au configurat ceea ce s-a consacrat a fi ***protecţia netarifară.*** *Barierele netarifare reprezintă un complex de măsuri de politică comercială, de natură publică şi uneori chiar privată, derivate din practicarea unor instrumente aflate la confluenţă cu instrumentarul fiscal, financiar-bancar sau valutar, care împiedică, limitează sau deformează fluxurile internaţionale de bunuri şi servicii şi care au ca principale scopuri protejarea pieţei interne de concurenţa externă, precum şi redefinirea dinamică a echilibrelor balanţei comerciale şi de plăţi* (Sută, 1999). Spre deosebire de barierele tarifare, cele netarifare prezintă următoarele ***particularităţi***:

- prin diversitatea şi impredictibilitatea formelor pe care le îmbracă, *barierele netarifare urmăresc mărfurile pe tot traseul lor logistic de la exportator până la consumatorul final*, acţionând eşalonat, din momentul în care s-a efectuat comanda pentru un anumit produs ce urmează să fie importat şi până în momentul consumului final al acestuia;
- *se definesc printr-o mare diversitate tipologică şi printr-un grad diferenţiat al protecţiei pe care o oferă;*
- *acoperă o mare varietate a domeniilor de aplicabilitate*, din sfera relaţiilor economice internaţionale;
- *au un pronunţat caracter netransparent* – în marea lor majoritate, aceste bariere sunt greu de cunoscut de către exportatori şi, din această cauză, se evaluează mult mai greu impactul lor protecţionist şi gradul lor de discriminare;
- barierele netarifare *pot influenţa direct volumul fizic al bunurilor importate* în sensul limitării acestuia, pot influenţa *indirect volumul importurilor prin mecanismul preţurilor sau pot alimenta alte circumstanţe care să distorsioneze realizarea importurilor.*

Protecţionismul netarifar se poate manifesta sub o mare diversitate de forme. El nu include numai măsurile care acţionează la frontiera comercială şi al căror impact restrictiv este relativ uşor de identificat, ci şi măsuri de ordin intern care pot influenţa adesea dimensiunea fluxurilor comerciale în sensul reducerii lor. În cadrul acestor măsuri mai răspândite sunt achiziţiile guvernamentale, impozitele indirecte şi aşa numitele „obstacole tehnice".

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

O altă formă foarte eficientă de manifestare a protecţionismului netarifar contemporan care este şi mai dificil de evaluat şi contracarat se referă la aşa-numitul ***protecţionism procedural,*** care constă în adaptarea normelor care guvernează recurgerea la barierele netarifare „clasice", aplicate la frontieră, de o manieră care să uşureze grupurilor interne de interese accesul la protecţia conferită prin aceste măsuri (Grinols, 1989).

Formele de manifestare a protecţionismului netarifar sunt mult mai puţin transparente decât taxele vamale, ceea ce face ca atribuirea caracterului de barieră netarifară unui instrument sau altul să fie un lucru destul de dificil. Varietatea acestor instrumente protecţioniste este deosebită şi sub aspecte ce vizează: *viteza cu care sunt aplicate, elasticitatea caracterului restrictiv şi posibilitatea aplicării selective.* „Refluxul" protecţiei tarifare a fost net favorizat de punerea la punct, în ţările avansate, a unor sisteme fiscale mai eficiente, care au permis reducerea dependenţei încasărilor bugetare faţă de metodele cele mai lesnicioase (dar rudimentare) de colectare a impozitelor, în care prevalau taxele vamale.

Barierele netarifare pot fi clasificate în următoarele categorii:

a) ***bariere netarifare care limitează cantitativ direct importurile*** – interdicţii la import; contingente de import; licenţe de import; limitări voluntare la export şi acorduri privind comercializarea ordonată a produselor;
b) ***bariere netarifare care limitează indirect importurile prin mecanismul preţurilor –*** prelevări variabile la import; preţuri minime sau maxime; ajustări fiscale la frontieră; depuneri valutare prealabile cu ocazia importurilor; măsuri de retorsiune (antidumping şi compensatorii);
c) ***bariere netarifare care decurg din formalităţile vamale şi administrative privind importurile*** – evaluarea **valorii mărfurilor în vamă** (evaluarea vamală) şi **documentele şi formalităţile suplimentare cerute la import** sau cu ocazia importului şi respectiv a exportului (Sută, 2000);
d) ***bariere netarifare care decurg din participarea statului la activităţile comerciale*** – subvenţiile şi alte forme de sprijin acordate de către autorităţile publice; achiziţiile guvernamentale (sau pieţele publice); comerţul de stat şi monopolul de stat asupra importului anumitor produse; politicile guvernamentale industriale şi măsurile de dezvoltare regională; finanţările guvernamentale pentru activităţile de cercetare-dezvoltare şi alte politici tehnologice; sistemul naţional de taxare şi asigurări sociale; politicile macroeconomice; politicile competiţionale; politicile în domeniul investiţiilor străine; politicile de emigrare;
e) ***bariere netarifare care decurg din standardele aplicate produselor importate şi celor indigene (obstacole tehnice)*** – normele sanitare şi fitosanitare; normele de securitate; normele privind ambalarea, marcarea şi etichetarea; precum şi normele privind reclama şi publicitatea.

În continuare sunt tratate într-o manieră ceva mai detaliată cele mai relevante măsuri de politică comercială de tip netarifar, punându-se accentul pe aspectele care se dovedesc a fi cel mai relevante pentru fiecare dintre aceste sub-categorii de măsuri şi fac posibilă înţelegerea specificului fiecăreia.

a) Bariere netarifare care implică o limitare cantitativă directă a importurilor

- ***Interdicţiile (prohibirile) la import***
  Acestea sunt reglementări adoptate de către stat în baza cărora se interzice, total sau parţial, pe o perioadă determinată de timp sau nelimitat, importul anumitor produse sau grupe de produse.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Astfel de măsuri sunt folosite în special din *raţiuni de politică economică* (asigurarea unei protecţii suplimentare sau speciale unor anumite firme sau chiar unor întregi sectoare ale economie naţionale), *din motive politice* (şi atunci sunt folosite în scopuri de discriminare comercială) sau din *motive noneconomice* (asigurarea stării adecvate a sănătăţii şi securităţii populaţiei, protecţia fitosanitară, protejarea mediului ambiant etc.). Interdicţiile se transpun în practică, de regulă, prin refuzul autorităţilor abilitate de a elibera licenţe de import pentru produsele supuse interdicţiilor. În sinteză, interdicţiile la import se folosesc pentru:

- punerea în aplicare a unor sancţiuni comerciale prevăzute prin acorduri sau convenţii multilaterale sau instituite unilateral;
- alinierea la prevederile unor convenţii internaţionale care prevăd controlul destinaţiei finale a unor categorii specifice de produse;
- evitarea cronicizării unor dezechilibre ale balanţelor comerciale;
- răspunsul la solicitările unor grupuri de interese sau organisme neguvernamentale care se ocupă cu protecţia mediului sau a drepturilor omului.

- ***Contingentele de import***

Aceste instrumente ale politicii comerciale netarifare sunt plafoane maxime, cantitative sau valorice, admise la importul anumitor produse pe o perioadă determinată de timp. Contingentele de import sunt de două feluri: globale şi bilaterale. Contingentele globale se stabilesc de către stat în mod independent şi sub forma unor platforme maxime admise la import pe o perioadă determinată de timp, fără o repartiţie a acestora pe ţări de provenienţă. Contingentele bilaterale sunt plafoane maxime admise la importul anumitor produse pe o perioadă determinată de timp şi precizează şi ţara sau ţările de provenienţă. Aceste contingente se negociază cu ţările de provenienţă şi sunt înscrise în listele anexă la acordurile sau protocoalele comerciale încheiate cu acestea. Pe plan internaţional se aplică şi aşa-numitele „contingente tarifare", care sunt plafoane cantitative sau valorice în limita cărora importurile sunt permise beneficiind de un tratament vamal mai favorabil. Cu ocazia negocierilor bi- sau multilaterale, a fost introdus sistemul „tariff-quota", care prevede taxe vamale mai mici pentru anumite cantităţi care se înscriu în valoarea contingentului şi taxe mai mari (uneori chiar cu mult mai mari) pentru cantităţile care depăşesc contingentul.

- ***Licenţele (autorizaţiile) de import***

Acestea sunt autorizaţii pe care autorităţile publice le acordă firmelor importatoare pentru un anumit produs sau grupă de produse şi pe o perioadă rezonabilă de timp, în funcţie de natura produsului şi de distanţa geografică faţă de ţara de provenienţă.

Pe plan internaţional, şi cu precădere în ţările dezvoltate, sunt folosite două tipuri de licenţe pentru import: *automate şi neautomate*. *Licenţele automate* sunt folosite pentru produsele liberalizate la import, cererea de import fiind automat acceptată într-un termen prestabilit. Ele sunt folosite prioritar din raţiuni de ordin statistic (pentru evidenţa operaţiunilor de comerţ exterior). *Licenţele neautomate* sunt folosite pentru produsele neliberalizate la import şi se mai numesc din această cauză *licenţe pentru administrarea restricţiilor cantitative la import* sau *licenţe discreţionare*. Prin intermediul lor se exercită un control riguros cu privire la respectarea contingentelor de import şi au în prezent o mai largă răspândire pe plan internaţional.

Licenţele se mai clasifică în: *licenţe globale* (sau generale) şi *licenţe individuale* (sau bilaterale). *Licenţele globale*, eliberate de către stat pe baza contingentelor globale, stabilesc volumul mărfurilor care pot fi importate într-o anumită perioadă de timp, cu condiţia indicării ţărilor de provenienţă a importurilor. Ele nu au un caracter restrictiv, pe baza lor importatorii obţinând dreptul de a deschide acreditive în favoarea exportatorilor, fără existenţa unor licenţe individuale. *Licenţele individuale* sunt, în general, folosite de către stat pentru urmărirea şi realizarea contingentelor bilaterale la produsele pentru care ţara importatoare doreşte să asigure o protecţie mai mare pe piaţa internă.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 4.2 Acordul General pentru Tarife şi Comerţ (*General Agreement on Tariffs and Trade*) (GATT)

Acordul General pentru Tarife şi Comerţ (GATT) a fost tratatul multilateral internaţional de fundamentare a procesului de liberalizare comercială la nivel mondial. Semnat la Geneva, pe 30 octombrie 1947, GATT marchează începutul procesului de eliminare a barierelor comerciale tarifare şi netarifare. În cadrul acestuia, s-au desfăşurat o serie de runde de negociere şi revizuire prin adăugire asupra prevederilor GATT. Începând cu anul 1995, GATT s-a transformat în **Organizaţia Mondială a Comerţului (OMC),** care devine instituţia internaţională ce reglementează comerţul internaţional, vizând liberalizarea progresivă a schimburilor economice. Prevederile GATT sunt încă în vigoare cu amendamentele şi completările ulterioare.

Rundele de negociere GATT şi obiectivele lor au fost:

- **Geneva, 1947:** liberalizare prin eliminarea barierelor tarifare;
- **Annecy, 1949:** liberalizare prin eliminarea barierelor tarifare;
- **Torequay, 1952:** liberalizare prin eliminarea barierelor tarifare şi recunoaşterea GATT ca o instituţie de reglementare la nivel internaţional;
- **Geneva (2), 1955-1956:** liberalizare prin eliminarea barierelor tarifare;
- **Runda Dillon, 1960-1961:** liberalizare prin eliminarea barierelor tarifare, dezbatere cu privire la implicaţiile comerciale ale înfiinţării Comunităţii Economice Europene (CEE), prin Tratatul de la Roma din 1957;
- **Runda Kennedy, 1964-1967:** liberalizare prin eliminarea barierelor tarifare, Regulamentul anti-dumping;
- **Runda Tokyo, 1973-1979:** liberalizare prin eliminarea barierelor tarifare şi netarifare, măsuri de reglementare a comerţului internaţional (ex.: restricţii voluntare la export);
- **Runda Uruguay, 1986-1994:** liberalizare prin eliminarea barierelor tarifare şi netarifare, măsuri de reglementare a comerţului internaţional (ex.: comerţul internaţional cu servicii, drepturile de proprietate intelectuală, comerţul în domeniul agricol şi al textilelor, mecanismele de soluţionare a disputelor comerciale la nivel internaţional), înfiinţarea Organizaţiei Mondiale a Comerţului (OMC).

➢ ***Limitările ,,voluntare" la export (autolimitări la export)***

Aceste instrumente ale politicii comerciale se practică în baza unor înţelegeri formale sau informale care intervin între anumite state sau între autorităţi publice din ţările importatoare şi firme sau grupuri de firme exportatoare, prin care ţara exportatoare, la cererea (sau sub presiunea) ţării (ţărilor) importatoare, se obligă să reducă volumul exportului unui produs sau grupă de produse până la un anumit nivel şi pe o perioadă determinată de timp. Ca atare, se produce o diminuare a exporturilor operată de chiar actorii economici exportatori sub ameninţarea că, în caz contrar, autorităţile din ţările importatoare vor aplica măsuri foarte restrictive la import şi pe o perioadă mai îndelungată de timp.

b) Barierele netarifare care implică limitarea indirectă a importurilor prin mecanismul preţurilor

➢ ***Prelevările variabile la import (taxele de prelevare)***

Prelevările variabile la import (taxele de prelevare) se practică, cu precădere, atunci când produsele importate sunt facturate la preţuri considerate sub anumite niveluri care ar asigura o relativă protecţie a producătorilor interni (importurile se realizează la preţuri considerate prejudiciant de mici) şi fac parte din categoria instrumentelor de politică comercială (cu dublă natură: tarifară şi netarifară). Taxele de prelevare s-au dovedit instrumente eficace cu care s-a operat în cadrul mecanismului politicii agricole comunitare din UE. Ele vizau importurile de produse agricole din ţările terţe, care intrau sub incidenţa politicii agricole comunitare (PAC) din Uniunea Europeană. Acestea au reprezentat un fel de taxe vamale suplimentare, care se percepeau complementar cu

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

taxele vamale obişnuite prevăzute la importul produselor respective (în tariful vamal comun faţă de terţi). Aceste taxe de prelevare sunt variabile pentru că limitele între care se situează oscilează permanent. În măsura în care preţurile internaţionale scad faţă de preţurile comunitare, taxele de prelevare cresc, şi invers, şi prin aceasta ele joacă un rol protecţionist mai eficient decât o taxă vamală obişnuită.

- ***Preţurile minime şi maxime la import***

Preţurile minime la import constituie mijloace restrictive însemnate folosite cu precădere de către ţările dezvoltate în practica relaţiilor comerciale internaţionale şi se folosesc în cazul în care produsele indigene au costurile de producţie semnificativ mai ridicate decât cele ale concurenţilor sau în cazul în care pe piaţa internaţională preţurile la anumite produse scad şi produsele respective devin din acest punct de vedere mai competitive la export. În acest caz, ţările importatoare recurg la instituirea unor preţuri minime de import care sunt foarte apropiate de nivelul preţurilor interne cu ridicata la produsele indigene, urcând în felul acesta preţurile la import la produsele respective. O astfel de măsură poate determina limitarea importurilor la produsele respective şi protejarea ramurii industriale sau agricole vizate. Nerespectarea de către anumite firme importatoare a preţurilor minime de import stabilite de către stat atrage după sine anularea licenţelor de import şi/sau aplicarea unor măsuri antidumping. Mai ales SUA şi UE au recurs în ultimele decenii la folosirea preţurilor minime de import la produsele agricole, siderurgice şi chiar la circuitele integrate sau la produsele tehnologiei informaţiei provenind din Japonia, precum şi din alte ţări, îndeosebi nou industrializate.

Preţurile maxime de import se folosesc ca instrument de politică comercială în cazul în care unele firme, care dispun la un moment dat de un semnificativ avantaj competitiv, îndeosebi de natură tehnologică, şi pe fondul lipsei de concurenţă, încearcă o creştere artificială a preţurilor la anumite produse pe care le exportă într-o altă ţară. Ca răspuns la o asemenea practică comercială considerată anticoncurenţială şi generatoare de scurgere de venit naţional, autorităţile din ţările importatoare stabilesc preţuri maxime de import la produsele respective la un nivel care să nu depăşească preţurile produselor indigene substituibile sau să le depăşească cu un anumit procent (2-6%). Efectul realizat prin stabilirea preţurilor maxime de import este limitarea importului şi reducerea preţurilor de export la produsele respective. Pentru că nu toate ţările practică astfel de preţuri, fluxurile comerciale vor fi reorientate spre alte destinaţii, astfel încât importurile unei anumite ţări se reduc semnificativ. Ca regulă generală, pot recurge la stabilirea de preţuri maxime de import acele ţări care joacă un rol însemnat ca importatori pe piaţa mondială la produsele respective.

- ***Impozitele indirecte şi alte taxe cu caracter fiscal (ajustările fiscale la frontieră)***

Sistemul fiscal aplicat mărfurilor importate în raport cu cele indigene diferă de la o ţară la alta, permiţând discriminarea în relaţiile comerciale internaţionale. In principiu, ajustările fiscale la frontieră reprezintă un regim fiscal potrivit căruia produsele de export sunt scutite de impozitele indirecte, iar produsele de import sunt supuse la aceleaşi impozite ca şi cele indigene. Pentru respectarea acestui principiu, ţările negociază aşa numitele *convenţii privind evitarea dublei impuneri***.** Cu toate acestea, deşi produsele importate sunt supuse aceluiaşi regim fiscal ca şi cele indigene, discriminarea mărfurilor de import poate avea loc prin stabilirea discreţionară a bazei de impunere şi a ordinii perceperii taxelor. Deşi nivelul impunerii este acelaşi pentru mărfurile de import ca şi pentru cele indigene, majoritatea ţărilor iau în calcul valori diferite ca bază a impunerii fiscale.

Dacă pentru produsele indigene impozitele se percep la preţurile cu ridicata, pentru mărfurile de import ele se calculează la preţul CIF (preţul la forntiera ţării importatoare), majorat cu taxa vamală şi cu alte eventuale taxe percepute cu ocazia importului.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Acest lucru ridică, uneori semnificativ, preţul produsului importat peste nivelul preţurilor la produsele indigene, făcându-le mai puţin competitive şi determinând o limitare a importurilor.

Taxa asupra valorii adăugate (TVA) este un impozit general de consum care se percepe la fiecare stadiu al circulaţiei mărfurilor, însă nu la întreaga valoare a mărfii, ci numai la valoarea nou adăugată la fiecare stadiu. Acest sistem se aplică în prezent în multe ţări ale lumii, inclusiv în România. Efectul protecţionist se amplifică, deoarece TVA se aplică la o valoare care include deja taxele vamale şi accizele aplicate importurilor respective.
Taxa de acciză este un impozit care se percepe îndeosebi la produsele care fac obiectul monopolului statului (hidrocarburi, articole din tutun, băuturi alcoolice etc.) sau la o serie de bunuri considerate de lux (automobile, blănuri, cosmetice, bijuterii etc.), cu scopul de a limita consumul la produsele respective şi, de multe ori, pentru a proteja producţia internă. Aceste taxe au, în general, un nivel foarte ridicat (pot depăşi uneori şi 100%), urcând mult preţul de desfacere al produselor vizate.
Taxele oculte (ascunse) sunt impozite percepute, în general, asupra bunurilor destinate consumului productiv (bunuri de echipament, unele mijloace de transport, materiale destinate producţiei etc.). Nu au un nivel foarte ridicat, dar, în corelaţie cu alte taxe şi datorită imprevizibilităţii nivelului şi naturii lor, contribuie la ridicarea preţului produselor respective.

- ***Măsurile de retorsiune (antidumping şi compensatorii)***

Acest tip de bariere netarifare se aplică, de regulă, numai ca măsuri de răspuns faţă de o politică comercială considerată ca neloială (de dumping sau de subvenţionare a exporturilor). Dar, pentru ca aceste măsuri să poată fi instituite, potrivit celor două coduri de conduită adoptate la *Runda Tokio*[2] şi revizuite la *Runda Uruguay*, trebuie declanşată o procedură de anchetă prin care să se facă dovada că aceste politici au cauzat ţării importatoare un prejudiciu grav. În perioada cât durează această anchetă sunt sistate practic relaţiile comerciale cu firmele acuzate de astfel de politici neloiale. Experienţa a arătat că au fost foarte frecvente cazurile când ţările dezvoltate au acuzat de practici de dumping (şi de subvenţionare a exporturilor) o serie de ţări în curs de dezvoltare sau cu economie în tranziţie care nu au putut fi dovedite, dar perioada cât a durat procedura de ancheta s-a constituit într-o adevărată barieră în calea schimburilor comerciale. Fenomenul practicării măsurilor de retorsiune a cunoscut o largă răspândire pe plan internaţional, devenind una dintre barierele netarifare cu efecte negative semnificative asupra comerţului internaţional. Un produs este considerat a fi introdus pe piaţa unei ţări importatoare la un preţ mai mic decât valoarea sa normală dacă preţul produsului exportat dintr-o ţară către alta este mai mic decât preţul similar al produsului de pe piaţa din care se exportă (preţul intern din ţara de origine) şi dacă, în absenţa unui asemenea preţ intern, preţul produsului exportat este mai mic decât:

- preţul produselor similare la exportul către oricare ţară terţă de pe piaţa internă a produsului;
- costul de producţie al bunului în ţara de origine, plus o marjă rezonabilă pentru cheltuieli de vânzare şi pentru profit.

Dumpingul poate fi definit ca o situaţie în care preţul de export al unui produs este mai mic decât preţul de vânzare din ţara exportatoare. Potrivit Organizaţiei Mondiale a Comerţului, **dumpingul** este o situaţie de discriminare bazată pe preţuri la nivel internaţional, atunci când preţul produsului la vânzarea într-o ţară importatoare este mai mic decât preţul produsului respectiv pe piaţa internă a ţării exportatoare.

[2] Acordul privind aplicarea articolului VI al GATT (denumit şi Codul antidumping, revizuit la Runda Tokio şi intrat în vigoare la 1 ianuarie 1981) şi Acordul privind interpretarea şi aplicarea articolelor VI, XVI şi XXIII ale GATT (denumit şi Acordul privind subventiile la export şi taxele compensatorii adoptat tot la Runda Tokio şi intrat în vigoare la 1 ianuarie 1980).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 4.3 Dumpingul şi măsurile de retorsiune la acesta

Dumping-ul privit ca o practică anticoncurenţială a preţurilor scăzute are posibilitatea de a utiliza preţul ca armă de distrugere a concurenţilor săi, eliminându-i şi instaurându-şi dominaţia pe o piaţă devenită astfel monopolistă. În practică însă, în nicio ţară care s-a dotat cu instrumente de contracarare a dumpingului – măsuri de retorsiune, procedurile utilizate nu cer dovedirea intenţiei anticoncurenţiale.

Conform prevederilor în vigoare, la nivelul comerţului internaţional, existenţa dumpingului este demonstrată prin **calcularea pe baza unei comparaţii corecte** (engl. *fair comparison*) a diferenţei între valoarea normală (preţul produsului importat pe piaţa internă a exportatorului) şi preţul de export (preţul produsului în ţara importatoare). Când este imposibil să se obţină un preţ intern comparabil pentru că volumul vânzărilor este foarte redus sau nu există, în cadrul comerţului derulat pe piaţa internă, se ia în calcul preţul de export dintr-o a treia ţară. O a treia opţiune de determinare este utilizarea unei „valori construite", formată din costurile de producţie din ţara de origine, plus o sumă rezonabilă pentru administraţie, costurile de vânzare şi cele generale, precum şi o marjă rezonabilă de profit.

Pentru impunerea de măsuri antidumping, autorităţile care investighează trebuie să demonstreze **prejudiciul material** adus de practica considerată neloială unor anumite ramuri, sectoare economice sau unor producători individuali. Această determinare implică examinarea obiectivă a volumului mărfurilor importate la preţ de dumping şi a efectelor acestora asupra preţurilor produselor similare pe piaţa internă, precum şi consecinţele acestor importuri asupra producătorilor interni de bunuri similare. Printre factorii care trebuie să fie luaţi în considerare la evaluarea „ameninţării" materiale a unei industrii, se includ: rata creşterii importurilor la preţuri de dumping, capacitatea exportatorului, efectele probabile ale preţurilor de dumping.

Pe baza stabilirii unui prejudiciu material adus de practici de dumping, se pot lua o serie de **măsuri de retorsiune**. Un prim exemplu sunt **măsurile provizorii** care anticipează soluţionarea investigaţiei în curs. Măsurile provizorii constau, de regulă, în depunerea de către exportator a unei garanţii egale cu taxa de dumping provizorie determinată de autorităţile competente. În cazul în care rezultatul final al anchetei este negativ, aceste garanţii sunt restituite, dar exportatorul nu este compensat pentru eventuale prejudicii generate de imobilizarea fondurilor sale. **Măsurile definitive** sunt taxele antidumping aplicate ca urmare a finalizării unei investigaţii de către autorităţile competente. Pe cât posibil, marjele de dumping se încearcă a fi determinate separat pentru fiecare exportator. În final, rezolvarea anchetei antidumping în schimbul asumării de către exportator a unor **angajamente de preţ sau cantitative** este o practică curentă.

Judecând după definiţia extinsă a dumpingului, această practică de afaceri poate fi pusă în aplicare în *două moduri*: vânzând *în exterior la preţuri mai mici decât pe piaţa internă (dar nu neapărat sub costuri) sau vânzarea sub costuri pe toate pieţele. A doua variantă este mai improbabilă decât prima: ea nu poate să aibă succes decât dacă exportatorul are capacitatea de a suporta pierderi un timp mai îndelungat decât concurenţii săi.* O asemenea opţiune este mai costisitoare pentru firmele mari (cele care, în mod raţional, sunt singurele ce pot să-şi propună să domine piaţa) din moment ce ele vor suferi cele mai mari pierderi în virtutea faptului că au un volum mai mare de vânzări.

Măsurile compensatorii pot fi folosite pentru a contracara subvenţiile pe care produsele importate le primesc în ţările lor de origine şi când importurile de bunuri subvenţionate afectează o industrie internă din ţara în care aceste produse se exportă. Ele sunt folosite pentru a regla efectul unei subvenţii, de exemplu prin impunerea unei taxe compensatorii (limitată la suma subvenţiei) asupra bunurilor subvenţionate din import pentru a neutraliza sporul de competitivitate care s-ar obţine prin folosirea acestei subvenţii. Taxele compensatorii pot fi aplicate doar după ce investigaţia a fost iniţiată şi condusă conform procedurilor specificate în GATT.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- ***Depunerile (depozitele) prealabile în valută la import***

Ţările confruntate cu dezechilibre cronicizate în balanţele de plăţi au apelat, tot mai frecvent, la o serie de măsuri specifice de politică comercială, de tipul barierelor netarifare, pentru a redefini dezechilibrul balanţei de plăţi. O serie de ţări dezvoltate au adoptat reglementări potrivit cărora firmele importatoare sunt obligate să depună în contul organelor vamale ale ţărilor lor o anumită cotă-parte, exprimată în valuta de tranzacţie, din valoarea probabilă a viitorului import, cu un anumit interval de timp predeterminat de către autorităţi. În unele ţări, aceste cote se ridică până la 50% din valoarea probabilă a viitorului import, iar intervalul de timp stabilit pentru constituirea depozitelor valutare prealabile poate ajunge la câteva luni. Sumele depuse în contul organului vamal nu sunt, de regulă, purtătoare de dobânzi sau sunt constituite la dobânzile curente. Ca urmare, importatorul, în măsura în care nu doreşte să renunţe la furnizorul respectiv, va căuta să recupereze pierderea înregistrată, fie prin ridicarea preţului la produsul importat, fie prin solicitarea unor reduceri de preţ din partea exportatorului. În acest mod, depunerile prealabile în valută la import constituie măsuri de politică comercială care acţionează indirect prin intermediul preţului şi care descurajează fluxurile comerciale normale.

c) Bariere netarifare care decurg din formalităţile vamale şi administrative privind importurile

Deşi, la prima vedere, formalităţile vamale şi administrative la import sunt simple cerinţe de ordin tehnic, aplicarea lor în practică permite, în unele cazuri, discriminarea comercială şi limitarea importurilor. Aceasta decurge din obligaţia prezentării de către declarantul vamal (importator, exportator sau firme specializate abilitate să efectueze formalităţile vamale) a numeroase documente suplimentare, cât şi din formalităţi vamale greoaie, costisitoare, imprevizibile şi complicate, care se cer a fi îndeplinite în unele ţări, îndeosebi dezvoltate, şi care deseori redirecţionează sau limitează importul de mărfuri.

- ***Evaluarea valorii mărfurilor în vamă***

Valoarea vamală este o funcţie care depinde de doi parametrii: preţul de tranzacţie şi cursul la care moneda în care este exprimat acesta se transformă în moneda ţării importatoare. Pe ambele coordonate se pot evidenţia numeroase cazuri de punere în practică a discriminării comerciale şi de constituire a unor eficace bariere netarifare. La Runda Tokio a fost negociat un cod de conduită privind evaluarea vamală (denumit Acordul privind aplicarea articolului VII al Acordului General pentru Tarife şi Comerţ), care, plecând de la prevederile GATT şi ale Convenţiei vamale de la Bruxelles, a stabilit cinci metodologii de evaluare vamală, cu condiţia ca acestea să se aplice într-o anumită succesiune. Dar şi după intrarea în vigoare a acestui cod (1981) s-au înregistrat încălcări ale acestor reglementări, ele devenind importante bariere netarifare în calea schimburilor comerciale internaţionale.

- ***Documente şi formalităţi suplimentare cerute la import***

Cu toate că au existat preocupări pe plan internaţional (Camera Internaţională de Comerţ de la Paris, Acordul General pentru Tarife şi Comerţ, Consiliul de Cooperare Vamală de la Bruxelles etc.) pentru simplificarea formalităţilor şi tipizarea documentelor legate de circulaţia mărfurilor pe plan internaţional, înregistrându-se chiar unele progrese pe această linie, un număr încă mare de ţări dezvoltate, îndeosebi, cer îndeplinirea şi a altor formalităţi şi a unor documente suplimentare care îngreunează sau limitează importul de mărfuri. De regulă, numărul mare de documente şi formalităţi cerute la import, formatul, uneori diferit al acestora, regulile foarte greoaie de completare, penalizările aplicate pentru comiterea unor greşeli în ce priveşte completarea acestora constituie adevărate obstacole care îngreunează sau împiedică desfăşurarea normală a schimburilor lor comerciale internaţionale.

d) Bariere netarifare care decurg din participarea statului la activităţile comerciale

Dacă în perioada capitalismului premonopolist, participarea directă a statului la activităţile de comerţ exterior se limita numai la importul centralizat al unor produse, precum alcoolul, tutunul,

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

sarea etc., care constituiau obiectul monopolului fiscal al statului, în perioadele următoare, participarea statului la activităţile comerciale s-a diversificat.

- ***Subvenţiile pentru producţie sau pentru export***

  Subvenţiile au fost utilizate, în mare măsură la scară internaţională, ca instrumente pentru realizarea politicilor guvernamentale, în forme precum subvenţii normale, scutiri de taxe, finanţări cu dobânzi reduse, credite pentru export şi pentru finanţarea programelor de investiţii. Activitatea de subvenţionare acţionează ca o barieră comercială, distorsionând relaţiile competiţionale care se dezvoltă în mod normal într-un sistem comercial bazat pe liber schimb. Exporturile produselor subvenţionate pot prejudicia industria internă din ţara importatoare, care realizează bunuri substituibile sau concurente. Din această cauză, pentru bunurile industriale, acordurile OMC interzic subvenţionarea exporturilor, considerându-le ca având reale efecte de distorsionare a comerţului.

- ***Achiziţiile guvernamentale***

  Reprezintă cumpărări de bunuri sau servicii efectuate, de regulă, în partizi mari, de către entităţi publice (guverne, alte organisme centrale, ministere, departamente sau autorităţi publice locale). Entităţile publice cumpărătoare tind să favorizeze achiziţia unor bunuri şi servicii furnizate de ofertanţii interni pentru motive variate, care merg de la securitatea naţională şi până la promovarea industriei proprii. Negociatorii GATT au fost conştienţi de această realitate şi prin articolul III: 8 (a) au exclus achiziţiile guvernamentale de la aplicarea clauzei tratamentului naţional. Discriminarea împotriva produselor străine în procedurile de achiziţii se manifestă într-o mare varietate de moduri, cum ar fi:

- interzicerea, în mod explicit, a accesului companiilor străine la contractele de anvergură efectuate prin achiziţii guvernamentale;
- oferirea de tratament comercial şi financiar preferenţial unor companii care se angajează să utilizeze cantităţi însemnate de produse interne în procesul de executare a contractelor guvernamentale;
- impunerea unor condiţii şi cerinţe discriminatorii faţă de ofertanţii externi participanţi la licitaţiile pentru obiective finanţate din bani publici, cu scopul înlăturării concurenţei externe şi al promovării industriei indigene.

Odată cu creşterea volumului tranzacţiilor adjudecate pe calea achiziţiilor guvernamentale, acestea au devenit din ce în ce mai importante pe plan internaţional, principalele părţi contractante din cadrul GATT realizând că era necesară rezolvarea negociată şi la nivel multilateral a acestei probleme tot mai sensibile. Rezultatul a fost Acordul privind achiziţiile guvernamentale, care a fost adoptat în 1979 ca un acord plurilateral, fiind amendat parţial în 1987. Negocierile care au revizuit Acordul din 1979 au fost iniţiate în vederea îmbunătăţirii textului acestui acord şi pentru a-i extinde aria de acoperire. Aceste negocieri preliminare, precum şi Codul OMC au fost încheiate simultan în 1993. Noul Acord cu privire la Achiziţiile Guvernamentale a fost semnat în aprilie 1994 la Marrakesh şi a intrat efectiv în vigoare la 1 ianuarie 1996.

- ***Comerţul de stat, monopolul statului şi franşizele exclusive***

Reprezintă acţiuni guvernamentale care pot genera importante distorsiuni comerciale, putând servi şi la aplicarea unor sancţiuni guvernamentale. Comerţul de stat reprezintă totalitatea operaţiunilor de vânzare-cumpărare efectuate de întreprinderile aflate integral sau majoritar în proprietatea statului. Activităţile comerciale efectuate de aceste întreprinderi constituie un obstacol în calea schimburilor comerciale internaţionale doar în măsura în care statul oferă acestor întreprinderi o serie de privilegii de ordin fiscal sau de altă natură în raport cu firmele străine sau cu cele aflate în proprietate privată. Firmele de stat pot dobândi un acces privilegiat la comenzile publice,

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

beneficiază de facilităţi fiscale şi de acces preferenţial la liniile guvernamentale de credit şi obţin foarte uşor licenţe de import. Prin aceste privilegii se rentabilizează activitatea companiilor publice, acestea putând participa la schimburile comerciale în condiţii mai avantajoase în raport cu firmele particulare, ceea ce constituie o importantă barieră în calea schimburilor comerciale internaţionale. Instituirea monopolului de stat asupra importului anumitor produse permite statelor să limiteze importul la produsele respective şi să stabilească preţurile de vânzare cu amănuntul la aceste produse, de regulă, foarte ridicate, pentru a restrânge consumul acestora.

e) Bariere netarifare care decurg din standardele aplicate produselor importate şi celor indigene (obstacole tehnice)

Una dintre componentele cele mai sensibile ale protecţionismului netarifar este reprezentată de practicare, pe scară largă, a sistemelor naţionale de certificare, standardizare şi normare tehnică a produselor atrase în circuitul comercial internaţional. La acestea se adaugă, în ultima vreme, reglementările privind protecţia mediului ambiant. Se consideră că reglementările tehnice devin bariere netarifare atunci când nu sunt aplicate standardele internaţionale, atunci când acestea sunt uniformizate deja sau când reglementările naţionale în acest domeniu sunt extrem de diferite, se modifică în mod frecvent şi nu sunt suficient de transparente. Această grupă de bariere netarifare este extrem de cuprinzătoare. Sistemele de evaluare a standardelor şi conformităţii sunt alcătuite din reguli tehnice, standarde şi reguli după care se determină dacă produsele sunt conforme cu aceste standarde. Sistemele de evaluare a standardelor şi conformităţii pot funcţiona ca bariere comerciale *de facto* atunci când o ţară impune criterii ale căror cerinţe sunt mai greu de îndeplinit de către produsele străine decât de cele indigene.

- ***Normele sanitare şi fitosanitare***

Normele sanitare şi fitosanitare sunt toate măsurile aplicate în vederea: *protejării vieţii oamenilor şi animalelor de orice riscuri determinate de aditivi, substanţe contaminante, toxine sau organisme care cauzează boli, ce se găsesc în diverse tipuri de alimente; protejării vieţii umane de plantele sau animalele care sunt purtătoare de boli; protejării vieţii animalelor sau plantelor de pesticide sau organisme care cauzează boli; împiedicării sau limitării admiterii, introducerii sau folosirii pesticidelor de către unele ţări.* Îndeosebi în ţările dezvoltate, aceste reglementări sunt foarte severe, prevăzând respectarea anumitor condiţii privitoare la compoziţia anumitor produse, un anumit proces tehnologic folosit pentru realizarea produselor respective, condiţii suplimentare de calitate etc. Pe plan mondial, în comerţul cu produse agroalimentare există patru categorii de obstacole sanitare şi fitosanitare: obstacole chimice, obstacole microbiologice, obstacole legate de prezenţa insectelor şi a rozătoarelor şi obstacole legate de etichetarea produselor. Ţărilor membre li se permite să-şi elaboreze propriile lor standarde, însă acestea trebuie bazate pe fundamente ştiinţifice şi aplicate numai în măsura în care asigură protecţia vieţii sau a sănătăţii oamenilor, animalelor şi plantelor. Măsurile sanitare şi fitosanitare pot lua multe forme, cum ar fi cerinţa ca produsele să provină dintr-o zonă neafectată de boli, inspecţia produselor, tratamentul specific sau prelucrarea acestora, stabilirea nivelului maxim admis de reziduuri de pesticide sau permisiunea de a folosi numai anumite tipuri de aditivi în mâncare.

Pentru exercitarea funcţiei de promovare a schimburilor comerciale externe, statele apelează şi la o mare diversitate de măsuri de promovare sau de stimulare a schimburilor lor comerciale cu străinătatea. Pe măsură ce concurenţa la nivel internaţional s-a accentuat şi raportul cerere-ofertă s-a deplasat în favoarea cumpărătorilor, autorităţile publice au început să caute noi mijloace prin care să îi ajute pe producătorii proprii să menţină avantajele competitive. Se poate acţiona la nivelul cumpărătorilor produselor pentru a-i motiva să prefere produsele realizate de firmele din ţara respectivă prin practicarea unor preţuri mai mici, încurajarea unor practici comerciale mai atractive sau oferirea altor tipuri de stimulente.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Acest gen de măsuri care se adresează unor actori economici non-rezidenţi poartă denumirea de ***măsuri promoţionale.*** Printre acestea regăsim: *negocierea şi încheierea unor tratate de comerţ şi navigaţie, acorduri comerciale şi de plăţi sau alte forme de parteneriat interguvernamental; sprijinirea directă sau indirectă a firmelor să participe la manifestări expoziţionale internaţionale; reprezentarea comercială oficială în străinătate; sprijinirea activităţii camerelor de comerţ şi industrie; prestarea de către stat a unor servicii de informare şi orientare a clienţilor externi, acordarea de consultanţă sau asistenţă de specialitate.*
Există şi o serie de măsuri care au ca scop redefinirea scalei avantajelor competitive de care dispun firmele care produc pentru export şi alimentarea competitivităţii externe a acestora. O parte dintre aceste măsuri pot fi catalogate ca practici anticoncurenţiale şi împotriva lor pot fi luate măsuri de retorsiune. Măsurile de stimulare a exporturile se pot clasifica în:

- *măsuri de stimulare de natură bugetară* – subvenţii directe de export; prime directe de export; subvenţionarea indirectă a exporturilor;
- *măsuri de stimulare de natură fiscală* – facilităţi fiscale care vizează bunurile care fac obiectul exporturilor; facilităţi fiscale care vizează exportatorii;
- *măsuri de stimulare de natură financiar-bancară* – creditul furnizor; creditul cumpărător; liniile de credit;
- *măsuri de stimulare de natură valutară* – primele valutare; deprecierea monedei naţionale.

4.3.3 Impactul protecţionismului

Aplicarea unor măsuri protecţioniste este susţinută apelându-se la o mare diversitate de argumente, care pot fi poziţionate atât la nivel macroeconomic, cât şi la nivel microeconomic. Printre argumentele de natură macroeconomică se pot menţiona (Griffin şi Pustay, 2015): *programele de dezvoltare economică; politicile industriale sau presiunea grupurilor de interese (engl.* public choice analysis*).* Printre argumentele microeconomice se pot regăsi: *argumentul apărării suveranităţii naţionale; argumentul industriilor incipiente (engl.* infant industry*); menţinerea locurilor de muncă; teoria comerţului strategic.*

Problema cea mai sensibilă s-a dovedit a fi cea referitoare la estimarea sau cuantificarea efectelor pe care le generează apelarea la măsuri de politică comercială. S-a ajuns la concluzia conform căreia evaluarea corectă a impactului pe care îl determină barierele comerciale: permite evaluarea şi interpretare exactă/reală a ratei totale de protecţionism; furnizează decidenţilor politici informaţiile pe baza cărora aceştia pot adopta măsurile adecvate pe plan intern şi negociatorilor capacitatea de a obţine avantaje mai consistente. Apelarea la măsuri de politică comercială, îndeosebi la cele de natură protecţionistă, generează o multitudine de efecte, de cele mai multe ori negative. Printre acestea se pot menţiona:

- diminuarea eficienţei cu care operează economia protejată;
- efectele redistributive în detrimentul utilizatorilor produselor protejate;
- costurile ridicate suportate de consumatori;
- înrăutăţirea competitivităţii externe a unor sectoare care folosesc input-uri importate;
- creşterea preţurilor la anumite produse, îndeosebi la cele cu elasticitate redusă a cererii;
- preţurile majorate la unele produse, care conduc la reducerea veniturilor reale din economie;
- riscul apariţiei unei adevărate spirale protecţioniste;
- forţarea alocării suboptimale a factorilor de producţie;
- reducerea ritmului de creştere economică prin majorarea preţurilor pe piaţa internă şi prin determinarea ramurilor interne să folosească echipamente industriale mai puţin performante;

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- diminuarea capacităţii de absorbţie a unor pieţe, reducând oportunităţile de export pentru o serie de companii.

În procesul de cuantificare a incidenţelor pe care le alimentează instrumentele politicii comerciale, au fost întâmpinate mai multe dificultăţi teoretice şi empirice datorate îndeosebi: disponibilităţii reduse şi calităţii îndoielnice a datelor furnizate de unele dintre statele lumii; viabilităţii şi comparabilităţii limitate a acestor date, întrucât paleta barierelor comerciale este extrem de vastă; limitelor metodelor de cercetare, care, de cele mai multe ori, prin agregare vor deforma realitatea sectoarelor sau grupurilor de produse cele mai protejate. Printre indicatorii cu ajutorul cărora se poate exprima incidenţa protecţiei tarifare (vamale) cei mai utilizaţi s-au dovedit a fi: *media simplă a taxelor vamale angajate în urma concesiilor tarifare asumate în cadrul unei runde de negocieri; media simplă a taxelor vamale aplicate tuturor liniilor tarifare; media simplă a taxelor vamale ponderate cu volumul importurilor; media simplă a taxelor vamale ponderate cu volumul producţiei; media simplă a taxelor vamale ponderate cu volumul exporturilor estimează gradul de protecţionism din perspectiva pieţei exportatoare; media simplă a taxelor vamale aplicate, acordate în condiţiile clauzei naţiunii celei mai favorizate* (CNF).

Incidenţa aplicării de măsuri netarifare s-a cuantificat apelându-se la un proces de tarificare – echivalarea efectului scontat al unei bariere netarifare cu echivalentul efectului pe care l-ar produce o taxă vamală de un anumit nivel şi folosirea ulterioară a indicatorilor menţionaţi anterior. Specialiştii au apelat şi la o serie de modalităţi specifice de cuantificare a efectelor protecţionismului netarifar, apelând la următoarele metode: *gradul de acoperire a fluxurilor comerciale de import cu bariere netarifare; indicele frecvenţei cu care se foloseşte o anumită barieră netarifară sau o grupă de bariere netarifare etc.*

4.3.4 Reglementarea contemporană a comerţului internaţional

Politica comercială internaţională poate, de cele mai multe ori, să fie considerată un sinonim pentru politică economică internaţională, ţinând cont că schimbul de bunuri şi servicii constituie sistemul de circulaţie al economiei mondiale. În aceste condiţii, trebuie înţelese atât mecanismele prin care se dezvoltă reglementarea comerţului internaţional (ex.: negocieri bilaterale, Organizaţia Mondială a Comerţului), cât şi efectele pe care aceste reglementări le produc în piaţa globală şi în pieţele locale.

Din punct de vedere al mecanismelor de negociere a politicii comerciale, important de înţeles este logica diplomaţiei de două niveluri (Putnam, 1988). Conform teoriei emise de profesorul Robert Putnam, poziţiile de negociere la nivel internaţional sunt întotdeauna influenţate de politica şi jocul de putere la nivel naţional. Interesele părţilor vor fi astfel definite în primul rând la nivel naţional şi abia prin procesul de delegare politică vor căpăta contur poziţiile de negociere la nivel internaţional. Demersuri lungi, dar fructuoase, precum înfiinţarea Organizaţiei Mondiale a Comerţului (OMC), ca urmare a decenii de runde de negociere şi acorduri preliminare sunt astfel dovada necesităţii coagulării intereselor naţionale şi a dinamicilor economice integrate, la nivel mondial. Pentru a înţelege în manieră aplicată această fluctuaţie între interesele economice şi politice la nivel naţional, regional şi internaţional, luăm în cele ce urmează cazul celor mai recente eforturi de reglementare comercială vizând liberalizarea celor mai mari pieţe ale globului în prezent.

Negocierile între SUA şi UE pentru realizarea Parteneriatul Transatlantic de Comerţ şi Investiţii (TTIP) s-au desfăşurat, spre exemplu, ca parte a acestui îndelungat proces de liberalizare comercială la nivel global. Dincolo de premisele de evoluţie integrată a pieţei internaţionale, există o serie de impedimente semnificative, de ordin contextual, aferente politicii interne a statelor semnatare şi, totodată, aferente dinamicii relaţiilor internaţionale.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

În planul argumentelor economice, părţile se împart pe marginea TTIP-ului la fel ca şi în alte acorduri de liberalizare comercială. Pe de-o parte, se regăsesc grupurile ce reprezintă interesele angajaţilor din industriile vizate. Aceste grupuri, de multe ori sub forma sindicatelor la nivel naţional, se opun acestui tip de acorduri pentru că implică (la fel ca în cazul NAFTA) relocalizarea multor centre de producţie către locaţii cu mână de lucru mai ieftină. Pe de altă parte, regăsim grupurile ce reprezintă interesele angajatorilor, pentru care realizarea unor economii de scară (prin integrarea celor mai mari pieţe ale lumii dezvoltate) este esenţială pentru menţinerea competitivităţii în raport cu China.

Pe lângă argumentele şi antagoniile tradiţionale (ex.: angajatori vs. angajaţi), regăsim forme de organizare noi pe marginea TTIP. De partea opozanţilor regăsim, de această dată, şi o mare parte a consumatorilor, exprimându-se prin proteste şi diferite mişcări sociale, la nivel local, naţional şi internaţional. Pentru aceştia, scăderea preţurilor bunurilor de consum nu este un argument suficient de puternic pentru a contrabalansa relaxarea normelor şi a standardelor de producţie, în special în privinţa produselor modificate genetic. Un exemplu grăitor în acest sens este petiţia internaţională împotriva TTIP şi CETA, ce a adunat din diverse state membre UE peste 3 milioane de semnături.

Mecanismul propus în cadrul TTIP de rezolvare a disputelor între agenţii economici şi statele semnatare a înregistrat ample critici la nivelul dezbaterilor publice. Deşi sistemul de rezolvare a disputelor între investitori şi stat (engl. *investor-state dispute settlement* – ISDS) reglementat prin TTIP nu ar fi fundamental diferit de cel practicat în momentul de faţă la nivel internaţional, oprobiul faţă de acest mecanism este bazat pe asimetria reprezentativităţii părţilor. Pentru anumite state, precum România, mecanismele de reglementare a disputelor dintre investitorii străini şi stat sunt avantajoase, comparativ cu clauzele existente ale acordurilor de investiţii bilaterale cu SUA.

TPP-ul (Parteneriatul Transpacific) părea a fi un competitor pentru TTIP, încurajându-se astfel negocierile în ritm accelerat între SUA şi UE. Acum TPP-ul este negociat, incluzând o mare parte a statelor din Asia de Sud Est. Acesta a fost un rezultat de politică externă semnificativ pentru mandatul preşedintelui american Barack Obama, dar efectele economice ale acestuia sunt greu de estimat. În absenţa Chinei, TPP nu aduce schimbări majore în relaţiile comerciale din zona Pacificului. Va constitui însă o bază solidă de dezvoltare instituţională a parteneriatelor economice între părţi, consolidând atractivitatea procesului de integrare regională. Relaxarea restricţiilor în zona Pacificului face procesul de integrare economică la nivel Transatlantic mai puţin presant.

În concluzie, procesul de integrare comercială ia forme inedite, iar cel între marii actori ai economiei internaţionale se prezintă tot mai mult sub o formă pe care analiştii au denumit-o cea a „mega-acordurilor" comerciale de tipul TPP şi TTIP. Un astfel de mega-aranjament comercial, cel dintre SUA şi UE, deşi pare, din punct de vedere economic, ca inevitabil şi se doreşte unul destul de ambiţios, evoluţiile din ultima perioadă îl pun serios sub semnul incertitudinii. În contextul actual, atât la nivelul politicii domestice, cât şi la nivelul echilibrului geostrategic, indiciile ne sugerează o încetinire în demersurile de implementare a TTIP. Astfel, părţile se păstrează într-o oarecare expectativă alimentată şi de o serie de evenimente electorale interne, unele care s-au finalizat oarecum imprevizibil (ex.: alegeri prezidenţiale SUA, referendum UK), altele care urmează să aibă loc (cele din Franţa, Germania şi Italia).

Cel mai important progres recent în privinţa reglementării comerţului internaţional este Acordul economic şi comercial cuprinzător dintre UE şi Canada (*Canada-European Union Comprehensive Economic and Trade Agreement*) (CETA), semnat la sfârşitul anului 2016 de către reprezentanţii Uniunii Europene şi Canadei. Tendinţa contemporană este de a asimila, sub forma negocierilor comerciale, o serie mult mai amplă de prevederi asupra armonizării reglementărilor şi practicilor naţionale ale semnatarilor. Această abordare vizează integrarea profundă a pieţelor, nu numai liberalizarea schimburilor comerciale. CETA, spre exemplu, presupune atât eliminarea a 98% din

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

tarifele comerciale practicate de către UE şi Canada, dar mai asigură în plus şi uşurarea procesului de recunoaştere a calificărilor profesionale şi angajare între cele două regiuni.

Spre deosebire de Parteneriatul Transpacific (TPP), unde mare parte din prevederile acordului se regăseau în tratatele comerciale bilaterale existente încheiate de SUA (Allee şi Lugg, 2016), în cazul CETA prevederile acordului se regăsesc numai în proporţie de 7% în acorduri precedente (Allee et al., 2017). Conform analizei efectuate de profesorul Todd Allee şi colegii săi, singurele prevederi din acorduri bilaterale existente preluate în CETA sunt cele ale recent încheiatelor acorduri dintre UE şi Singapore, precum şi cel dintre UE şi Corea de Sud. Din această perspectivă, CETA poate fi considerat un nou etalon pentru tratatele comerciale din viitor. Într-adevăr, comunicatul de presă al Comisiei Europene pe această temă caracteriza acordul astfel: „CETA este cel mai avansat şi mai progresist acord comercial încheiat vreodată de UE, un acord istoric, care va servi drept model pentru acordurile ulterioare; capitolele sale dedicate dezvoltării durabile, forţei de muncă şi mediului sunt cele mai ambiţioase convenite vreodată în cadrul unui acord comercial bilateral".

Reglementările existente asupra comerţului internaţional par astfel să continue, în logica liberalizării comerciale, în cadrul greu constituitului cadru multilateral al Organizaţiei Mondiale a Comerţului. Cu toate acestea, noile negocieri şi acorduri evoluează mai degrabă în dinamică regională, sub influenţe geopolitice şi interese multinivel. Mai mult decât atât, este important de notat nivelul la care s-a extins paleta capitolelor de negociere. Dacă la începutul demersului intergraţionist din punct de vedere comercial, GATT era concentrat pe liberalizare prin eliminarea barierelor tarifare, astăzi discutăm atât de eliminarea barierelor, cât şi de omogenizarea cadrului legislativ şi instituţional dintre părţi.

NOTĂ: Acest capitol conţine preluări din lucrarea profesorilor Dumitru Miron şi Valentin Cojanu (coord.) (2017) *Comerţ international*, Vol. II - Politica comercială şi perspectiva dezvoltării economice, Editura ASE: Bucureşti.

SUMAR

- Evoluţia comerţului internaţional a urmat un trend ascendent, cu rate de creştere exponenţiale începând din anii '80 atât în materie de volum şi valoare totală a bunurilor şi serviciilor tranzacţionate la nivel global, cât şi ca procent în în PIB mondial (19% în anii '80 până la 30% în 2006-2008).
- Ascensiunea Chinei şi, implicit, a Asiei în clasamentul mondial reprezintă de departe cea mai notabilă modificare a tabloului de comerţ internaţional din anii '80 şi până în prezent. Totodată, ponderea economiilor în curs de dezvoltare în comerţul mondial a crescut după anii 1980 cu aproape 10%.
- Specializarea este un factor esenţial al unei productivităţi mai mari şi astfel a unei bunăstări superioare. Ea se află la originea formării avantajelor comparative.
- Caracteristicele structurale ale industriei/sectorului de activitate de care depinde participarea ţărilor *şi firmelor* la schimburile internaţionale sunt de tip tehnologic şi economic.
- Politica comercială are două funcţii principale: *funcţia de protejare* a unor sectoare economice de concurenţa exercitată de actori economici care aparţin altor teritorii economice şi *funcţia de promovare* a tranzacţiile derulate de firmele indigene cu parteneri din alte state.
- Instrumentele cu care se operează în procesul de implementare a politicii comerciale sunt cele *tarifare (vamale)*, precum şi alte tipuri de bariere comerciale, consacrate ca *bariere netarifare*.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- Poziţiile de negociere la nivel internaţional sunt întotdeauna influenţate de politica şi jocul de putere la nivel naţional. Interesele părţilor vor fi astfel definite în primul rând la nivel naţional şi abia prin procesul de delegare politică vor căpăta contur poziţiile de negociere la nivel internaţional.
- Principalele acorduri internaţionale încheiate sau în curs de negociere la nivel global sunt: a) TTIP în curs de negociere între SUA şi UE; b) TPP între SUA şi Asia; c) CETA încheiat între Canada şi UE la finalul anului 2016.

TERMENI-CHEIE

Structura comerţului internaţional, specializare, avantaj absolut, avantaj comparativ, protecţionism, acorduri comerciale internaţionale, liber schimb, teritoriu economic, politică vamală, bariere netarifare, incidenţele protecţiei, acorduri comerciale internaţionale.

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

1. Care este rolul economiilor în curs de dezvoltare în cadrul comerţului mondial?
2. Care sunt factorii de care depinde valorificarea cât mai favorabilă a specializării internaţionale?
3. În ce condiţii ale schimburilor specializarea în baza avantajelor comparative este sursa cea mai bună de câştiguri? Exemplificaţi cu un caz din economia reală.
4. Explicaţi succint cum se poziţionează instrumentarul de politică comercială în ecuaţia dezvoltării moderne.
5. Care sunt cerinţele de care ar trebui să se ţină seama în procesul de elaborare şi implementare a unei politici comerciale?
6. Explicaţi argumentele macroeconomice aduse în sprijinul apelării la măsurile protecţioniste.
7. Explicaţi argumentele microeconomice aduse în sprijinul apelării la măsurile protecţioniste.
8. Care sunt particularităţile barierelor netarifare?
9. Care sunt cei mai uzuali indicatori cu ajutorul cărora se pot exprima incidenţele protecţiei vamale?
10. Ce presupune diplomaţia economică pe două niveluri şi cum este ea ilustrată în cazul unuia dintre acordurile comerciale de liber schimb recente?

BIBLIOGRAFIE

Allaire, Y. şi Fîrşirotu, M. (1998). *Management strategic. Strategiile succesului în afaceri,* Bucureşti: Editura Economică.

Alecu, B. (2015). 'Robotizarea uzinei Dacia Mioveni, la 15 ani de la preluarea de către Renault', 1 iulie, *Business Magazin*. Disponibil la http://www.businessmagazin.ro/analize/industrie/robotizarea-uzinei-dacia-mioveni-la-15-ani-de-la-preluarea-de-catre-renault-1452383 [accesat 20.06.2016].

Allee, T. Elsig, M. şi Lugg, A. (2017). 'Is the European Union Trade Deal with Canada New or Recycled? A Text-as-data Approach', *Global Policy*.

Allee, T. şi Lugg, A. (2016). 'Who wrote the rules for the Trans-Pacific Partnership?', *Research & Politics*, Vol. 3, Issue 3.

Banca Mondială (2017). *Date statistice*. Disponibil la http://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS? end=2015&start=1960&view=chart [accesat 12.09.2016].

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Barone, B. şi Bendini, R. (2015). 'Protectionism in the G20', *DG RELEX*.

Chenery, H.B. (1961). 'Comparative advantage and development policy', *American Economic Review* (March), pp. 18-51.

Griffin, R. şi Pustay, M. (2015). *International Business: A Managerial Perspective*, 8th Edition, Pearson.

Grinols, E. (1989). 'Procedural protectionism: the American Trade Bill and the new interventionist mode', *Weltwirtschaftliches Archiv* 3.

Heckscher, E.F. (1919/1991). 'The effect of foreign trade on the distribution of income', In: Heckscher, E.F, Ohlin B., *Heckscher-Ohlin Trade Theory*, The MIT Press, pp. 43-69.

Held, D. şi McGrew, A. (2000). *The global transformations reader*, Cambridge: Polity Press.

Henry, I. (2014). 'Renault's taste of Morocco', *Automotive Manufacturing Solutions*, Dec. 3. Disponibil la http://www.automotivemanufacturingsolutions.com/focus/renaults [accesat 20.06.2016].

Hoekman, B. M. şi Kostecki, M.M. (2009). *The political economy of the world trading system: the WTO and beyond*, Oxford University Press.

Leontief, W. (1954). 'Domestic production and foreign trade. The American capital position re-examined', *Economia Internazionale*, Vol. VII, pp. 3-32.

Mann, M. (1986). *The Sources of Social Power: A History of Power from the Beginning to AD 1760*, Vol. I, Cambridge University Press.

Marshall, A. (1920/1890). *Principles of Economics*, *An Introductory Volume*, 9th ed., London: Macmillan and Co.

Miron, D. (2003). *Politici comerciale*, Bucureşti: Luceafărul.

Miron, D. (2007). *Comerţ internaţional*, Bucureşti: Editura ASE.

Miron D. şi Cojanu V. (coord.). (2017). *Comerţ internaţional, vol. II* – Politica comercială şi perspectiva dezvoltării economice, Bucureşti: Editura ASE.

Organizaţia Mondială a Comerţului (2016). *Raport 2016*. Diponibil la https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2016_e/wts16_toc_e.htm [accesat 10.09.2016].

Organizaţia Mondială a Comerţului (2016). *Date statistice*. Disponibil la http://stat.wto.org/StatisticalProgram/ WSDBStatProgramSeries.aspx?Language=E, [accesat 10.09.2016].

Putnam, R.D. (1988). 'Diplomacy and domestic politics: the logic of two-level games', *International Organization*, Vol. 42, Issue 3, pp. 427-460.

Ravenhill, J. (2014). *Global Political Economy*, Oxford University Press.

Ricardo, D. (1817/1821/1993). *Despre principiile economiei politice şi impunerii*. In: *Opere alese*, Vol. I, Chişinău: Universitas.

Saleh, H. (2016). 'Carmakers drive northern Morocco's manufacturing industry', *Financial Times*, 23 martie. Disponibil la http://www.ft.com/cms/s/0/6b825f8e-cb3f-11e5-a8ef-ea66e967dd44.html [accesat 20.06.2016].

Smith, A. (1776/1789/1992). *Avuţia naţiunilor. Cercetare asupra naturii şi cauzelor ei*, Vol. I, Chişinău: Universitas.

Stolper, W. F. şi Samuelson, P. A. (1941). 'Protection and real wages', *Review of Economic* Studies, Vol. 9, pp. 58-73.

Sută, N. (2000). *Comerţ internaţional şi politici comerciale contemporane*, Bucureşti: Editura Eficient.

Varian, H. (1990). *Intermediate Microeconomics*, 2nd ed., New York: W.W.Norton & Co.

Vernon, R. (1966). 'International investment and international trade in the the product cycle', *Quarterly Journal of Economics*, May, pp. 190-207.

Young, A.A. (1928). 'Increasing returns and economic progress', *Economic Journal*, Vol. 38, Issue 152, (December), pp. 527-542.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Williams, J.H. (1929). 'The theory of international trade reconsidered', *Economic Journal*, Vol. 39, Issue 154 (June), pp. 195-209.

*** 'Automobile Dacia', *Wikipedia, the free encyclopedia*. Disponibil la https://en.wikipedia.org/wiki/Automobile_Dacia [accesat 20.06.2016].

*** 'Dacia-Renault – More Noise, More Self-Respect, More Daring', Article translated from wildcat #81, May 2008. Disponibil la http://www.gongchao.org/www.prol-position.net/nl/2008/10/dacia [accesat 20.06.2016].

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitolul 5

Integrare economică europeană

Autori:
Mihaela Cristina DRĂGOI
Gabriela DRĂGAN
Mirela DIACONESCU
Yvonne Iulia DUMITRU-LACROIX
Irina Mădălina DOROFTEI
Laura Elena MARINAŞ
Maria-Floriana POPESCU
Andreea PAUL

Structură:

- Scurtă descriere a evoluţiei Uniunii Europene
- Instituţii şi mecanisme decizionale în Uniunea Europeană
- Etape în integrarea economică a Uniunii Europene
- Politicile Uniunii Europene şi finanţarea lor
- Rolul Uniunii Europene la nivel global
- Rolul României în Uniunea Europeană

Obiective:

- Mai buna înţelegere a modului în care a apărut şi a evoluat UE, de la stadiul de uniune vamală la uniunea economică şi monetară
- Înţelegerea modului în care funcţionează instituţiile UE
- Înţelegerea mecanismelor de funcţionare şi finanţare a politicilor UE
- Identificarea rolului şi poziţiei ocupate de UE în context global
- Identificarea rolului şi poziţiei ocupate de România în context european

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

MINICAZ

CASETA 5.1 Starea UE în viziunea Comisiei Europene şi a Consiliului European

În anul 2016, Uniunea Europeană (UE) se confrunta cu o serie de provocări majore, precum: rezultatele referendumului privind ieşirea Marii Britanii din UE din 23 iunie 2016 (Brexit), criza refugiaţilor, terorismul, situaţia economică şi socială, instabilitatea politică şi securitară/militară din vecinătatea estică şi sudică etc. Există riscul real ca, prin soluţiile diferite promovate de instituţiile UE şi unele state membre, clivajul dintre Est şi Vest să se adâncească. Asupra acestor provocări majore s-au pronunţat preşedintele Comisiei Europene, Jean Claude Juncker, şi preşedintele Consiliului European, Donald Tusk.

Poziţia preşedintelui Comisiei Europene, Jean Claude Juncker (Discursul privind starea Uniunii 2016, 14 septembrie 2016):

„Niciodată nu am mai văzut reprezentanţi ai instituţiilor UE stabilind priorităţi foarte diferite, uneori în opoziţie directă cu guvernele naţionale şi cu parlamentele naţionale. Este ca şi cum nu mai există aproape nicio conexiune între UE şi capitalele sale naţionale".

„Noi nu suntem Statele Unite ale Europei. Uniunea Europeană este mult mai complexă [...] Europa poate funcţiona doar dacă lucrăm cu toţii pentru ceea ce ne uneşte şi pentru ceea ce avem în comun, şi dăm uitării rivalitatea dintre competenţe şi instituţii. Doar atunci va fi Europa mai mult decât suma părţilor sale".

„... vă propun o agendă pozitivă, cu acţiuni concrete la nivel european, pentru următoarele 12 luni. [...] Următoarele 12 luni sunt o perioadă crucială pentru realizarea unei Europe mai bune: o Europă care protejează; o Europă care păstrează modul de viaţă european; o Europă care îi capacitează pe cetăţenii noştri; o Europă care apără atât în plan intern, cât şi extern, şi o Europă care îşi asumă responsabilitatea".

Poziţia preşedintelui Consiliului European, Donald Tusk (Scrisoarea adresată liderilor europeni, înaintea summitului de la Bratislava, 13 septembrie 2016):

„Brexitul nu reprezintă o provocare numai prin sarcina de a negocia noi relaţii cu Regatul Unit. [...] Dispoziţiile tratatului întocmite pentru cazul ieşirii din UE protejează interesele Uniunii. Obiectivul nostru în cadrul negocierilor viitoare ar trebui să fie, pe de o parte, stabilirea celor mai bune relaţii posibile cu Regatul Unit; pe de altă parte însă, ar trebui să respectăm tratatul şi să fim lucizi, consecvenţi şi pe deplin uniţi, precum şi fermi atunci când insistăm asupra unui echilibru între drepturi şi obligaţii".

„Criza migraţiei a fost punctul critic. Haosul de anul trecut de la frontierele noastre, imaginile [...] cu sute de mii de persoane care se deplasează pe continentul nostru, fără niciun control, a generat un sentiment de ameninţare în rândul multor europeni. [...] Lipsa de acţiuni rapide şi a unei strategii europene uniforme a slăbit încrederea cetăţenilor în guvernele lor, în instituţii şi în sistem în ansamblu, măcinat deja de la începutul crizei financiare".

„Combaterea eficace a terorismului este la fel de importantă. [...] Principalele instrumente din acest domeniu rămân la nivel naţional [...]. Ar trebui să cooperăm mai îndeaproape la nivelul forţelor noastre de poliţie şi al altor servicii în ceea ce priveşte schimbul de informaţii şi operaţiunile. De asemenea, putem face mai mult pentru facilitarea cooperării dintre furnizorii de servicii de internet în vederea eliminării conţinuturilor care incită la ură şi promovează terorismul. La frontierele externe, trebuie să ne asigurăm că toate persoanele sunt verificate".

„Cetăţenii noştri se aşteaptă totodată ca Uniunea Europeană să le protejeze mai bine interesele economice şi sociale. [...] Este evident că liberul schimb şi concurenţa mondială sunt în interesul europenilor [...]. De aceea, în timp ce ne continuăm lucrările privind viitoare acorduri comerciale, trebuie să garantăm cetăţenilor noştri şi întreprinderilor europene faptul că reprezentăm şi protejăm, înainte de toate, interesele lor în acest proces".

Sursa: http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-16-3043_ro.htm
http://www.consilium.europa.eu/press-releases-pdf/2016/9/47244647234_ro.pdf.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

5.1 Scurtă descriere a evoluţiei Uniunii Europene

Uniunea Europeană este definită ca „o uniune economică şi politică unică în lume, care reuneşte 28 de ţări europene şi acoperă aproape tot continentul", conform site-ului său oficial[1]. Este, fără îndoială, o construcţie fără precedent în istoria economică şi politică internaţională, toate aspectele legate de crearea, alcătuirea şi funcţionarea acesteia suscitând interesul la toate nivelurile societăţii.

Numeroase personalităţi şi-au pus amprenta în timp asupra evoluţiei uniunii pe care astăzi o numim Uniunea Europeană, însă dintre cei care au marcat debutul acestei complexe construcţii, reţinuţi în istorie ca **părinţi fondatori**, se remarcă francezii Robert Schuman şi Jean Monnet[2]. Robert Schuman, fost ministru al afacerilor externe, în colaborare cu Jean Monnet, consilier pe probleme economice şi om politic remarcabil, a elaborat planul Schuman, celebru în lumea întreagă, pe care l-a prezentat pe data de 9 mai 1950, considerată astăzi data naşterii Uniunii Europene[3] şi sărbătorită ca ziua Europei. Pentru a evita un al treilea război mondial, Schuman propunea ca producţia franco-germană de cărbune şi oţel (materiile prime de bază pentru industria armamentului) să fie plasată sub o Înaltă Autoritate comună[4], în cadrul unei organizaţii deschise şi altor state europene; în acest fel, orice conflict armat între Franţa şi Germania devenea imposibil (Drăgan şi Drăgoi, 2013). Astfel, ca urmare a Declaraţiei Schuman, în aprilie 1951, la Paris, este semnat Tratatul privind instituirea Comunităţii Europene a Cărbunelui şi Oţelului (CECO), acesta fiind primul dintr-un şir de tratate care reprezintă baza legală a funcţionării în timp a Uniunii Europene. Cele şase state semnatare de atunci, **fondatoarele UE**, au fost: Franţa, Germania, Italia, Belgia, Olanda şi Luxemburg.

Practic, de-a lungul istoriei sale de peste 60 de ani, evoluţia Uniunii Europene a fost caracterizată prin două direcţii de bază: pe de o parte, întărirea cooperării economice şi politice dintre statele membre prin **adâncirea procesului de integrare** (realizată prin intermediul tratatelor semnate de-a lungul timpului şi al politicilor comune) şi, pe de altă parte, **extinderea către noi state** doritoare să participe la uniune.

Tabelul 6.1 sintetizează cronologia dezvoltării Uniunii Europene (UE), în funcţie de diferitele perioade de timp şi de obiectivele pe care statele membre şi le propuseseră. Astfel, de la cele trei comunităţi iniţiale – CECO (Comunitatea Europeană a Cărbunelui şi Oţelului), CEE (Comunitatea Economică Europeană) şi EURATOM (Comunitatea Europeană a Energiei Atomice) – şi doar şase state membre, UE a devenit o entitate complexă, cu personalitate juridică, cu un rol activ tot mai semnificativ pe scena economică şi politică internaţională, având o piaţă comună ce acoperă teritoriul celor 28 de state membre din prezent, ce asigură libertatea de circulaţie a bunurilor, serviciilor, persoanelor şi capitalurilor, şi o monedă unică, euro, care a înlocuit monedele naţionale în 19 dintre statele membre[5]. În fapt, a doua coloană a tabelului exemplifică **paşii parcurşi pe linia adâncirii integrării** şi a consolidării cooperării dintre statele membre, de la uniune vamală către piaţa unică şi apoi către uniunea monetară (Zona Euro), paşi ce s-au realizat prin intermediul tratatelor cuprinse în cea de-a treia coloană, tratate care reprezintă baza legislativă a existenţei şi funcţionării UE.

---

[1] https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_ro, accesat la 30.08.2016.

[2] Site-ul menţionat îi include în lista părinţilor fondatori, pe lângă Robert Schuman şi Jean Monnet, pe Konrad Adenauer (Germania), Joseph Bech (Luxemburg), Johan Willem Beyen (Olanda), Winston Churchill (Marea Britanie), Alcide de Gasperi (Italia), Walter Hallstein (Germania), Sicco Mansholt (Olanda), Paul-Henri Spaak (Belgia) şi pe Altiero Spinelli (Italia).

[3] https://europa.eu/european-union/about-eu/history/founding-fathers_ro, accesat la 30.08.2016.

[4] Devenită, ulterior, Comisia Europeană.

[5] Cele 19 state membre care au înlocuit monedele naţionale cu moneda unică Euro sunt: Austria, Belgia, Finlanda, Franţa, Germania, Irlanda, Italia, Luxemburg, Olanda, Portugalia, Spania (din 1999), Grecia (din 2001), Slovenia (din 2007), Cipru şi Malta (din 2008), Slovacia (din 2009), Estonia (din 2011), Letonia (din 2014) şi Lituania (din 2015).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Tabelul 5.1 **Cronologia evoluției Uniunii Europene**

Perioada	Rezultat	Baza legislativă	State membre/ Extinderi ale UE
1950-1970	➢ Realizarea uniunii vamale ➢ Sfârşitul sistemului Bretton Woods	➢ Tratatul de instituire a Comunităţii Europene a Cărbunelui şi Oţelului – CECO (1951/1952[6]) ➢ Tratatele de la Roma (Tratatul de instituire a Comunităţii Europene a Energiei Atomice – EURATOM şi Tratatul de instituire a Comunităţii Economice Europene – CEE) (1957/1958)	➢ Ţările fondatoare: Franţa, Germania, Italia, Belgia, Olanda şi Luxemburg
1970-1992	➢ Perioada „eurosclerozei”[7] şi realizarea pieţei unice	➢ Actul Unic European (1986/1987)	➢ 1973: Marea Britanie, Irlanda, Danemarca ➢ 1981: Grecia ➢ 1986: Spania şi Portugalia
1992-2007	➢ Realizarea uniunii economice şi monetare ➢ Extinderea spre Centrul şi Estul Europei	➢ Tratatul de la Maastricht (Tratatul privind Uniunea Europeană) (1992/1993) ➢ Tratatul de la Amsterdam (1997/1999) ➢ Tratatul de la Nisa (2001/2003) ➢ Tratatul de la Lisabona (2007/2009)	➢ 1995: Austria, Suedia, Finlanda ➢ 2004: Cipru, Estonia, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Republica Cehă, Slovacia, Slovenia, Ungaria ➢ 2007: România şi Bulgaria
2008-prezent	➢ Începutul marii crize economico-financiare ➢ Reforma guvernanţei economice a UE	➢ Pactul Euro Plus ➢ Tratatul fiscal (Pactul fiscal)	➢ 2013: Croaţia

Sursa: Elaborat de autori pe baza informaţiilor disponibile în Drăgan şi Drăgoi (2013). *Uniunea Europeană. Etape, instituţii, mecanisme*. Bucureşti: Editura ASE.

Lărgirea Uniunii Europene până la 28 de state membre s-a produs în timp, prin **valuri de extindere**, fiecare dintre ele având particularităţile sale, determinate atât de specificul ţărilor nou-aderate, cât şi de conjunctura internă şi internaţională în care s-au produs. De exemplu, extinderea din anul 1973 a determinat cea mai mare creştere a PIB-ului comunitar (Marea Britanie şi Danemarca fiind ţări cu economii puternice), în timp ce extinderea către Centrul şi Estul continentului a fost cea mai amplă, dar şi cea mai costisitoare, întrucât nivelul de dezvoltare economică a noilor state se situa sub media europeană.

[6] Primul an reprezintă anul semnării tratatului, cel de-al doilea semnifică anul intrării sale în vigoare. Notaţia este valabilă şi pentru celelalte tratate enumerate în tabel.

[7] Termenul de „eurosclerozăˮ, introdus de economistul german Herbert Giersch, face referire la perioada anilor ’70 şi ’80, când statele europene se confruntau, în ciuda creşterii economice, cu o rată a şomajului ridicată şi cu un ritm scăzut de creare de noi locuri de muncă, ceea ce a condus la reglementări excesive şi la cheltuieli sporite cu serviciile sociale, conform Oxford Dictionaries (http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/eurosclerosis, accesat la 31.08.2016). Din punct de vedere politic, noţiunea de „eurosclerozăˮ descrie perioada de stagnare a procesului de integrare europeană.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

5.2 Instituţii şi mecanisme decizionale în Uniunea Europeană

Caracterul de originalitate al UE rezidă şi în faptul că *principiul separării puterilor în stat* nu se regăseşte în structura ei instituţională; cu excepţia puterii juridice (încredinţată Curţii de Justiţie a UE), celelalte puteri (executivă şi legislativă) sunt partajate în cadrul aşa-numitului *„triunghi instituţional”* între Consiliu, Comisia Europeană şi Parlamentul European, fiecare instituţie reprezentând interese specifice şi funcţionând după reguli specifice.

CASETA 5.2 Tratatul de la Lisabona şi instituţiile UE

Art.13 (1): Instituţiile Uniunii sunt:

- Parlamentul European
- Consiliul European
- Consiliul
- Comisia Europeană
- Curtea de Justiţie a UE
- Banca Centrală Europeană
- Curtea de Conturi

Art.13 (2): Fiecare instituţie acţionează în limitele atribuţiilor care îi sunt conferite prin tratate.

Art.13 (4): Parlamentul, Consiliul şi Comisia sunt asistate de un Comitet Economic şi Social şi un Comitet al Regiunilor, care exercită funcţii consultative.

Sursa: Tratatul privind Uniunea Europeană (TUE) şi *Tratatul privind funcţionarea Uniunii Europene (TFUE)*, versiune consolidată, Oficiul pentru publicaţii al UE, Luxemburg, 2010.

5.2.1 Comisia Europeană (CE)

Este un organism **executiv supranaţional,** care promovează interesele generale ale UE şi una din cele mai vechi instituţii UE (prima Comisie a fost înfiinţată prin Tratatul CECO sub denumirea de *Înalta Autoritate* şi a fost condusă de Jean Monnet).

Structura Comisiei a suferit diferite modificări în timp, în prezent Comisia fiind formată din *câte un reprezentant din partea fiecărui stat membru.*

Atribuţii[8]:

- propune noi acte legislative:

- Comisia este singura instituţie a UE abilitată să propună acte legislative având ca scop protejarea intereselor UE şi ale cetăţenilor săi cu privire la chestiuni care nu pot fi abordate în mod eficient la nivel naţional (principiul subsidiarităţii); propunerile legislative sunt înaintate spre dezbatere şi adoptare Parlamentului şi Consiliului.

- gestionează politicile UE şi alocă fonduri europene:

- stabileşte priorităţile de cheltuieli ale UE, alături de Consiliu şi Parlament;
- elaborează bugetele anuale în vederea aprobării de către Parlament şi Consiliu;
- gestionează şi controlează modul de cheltuire al bugetului UE, fiind verificată ulterior de Curtea de Conturi.

[8] http://ec.europa.eu/about/index_ro.htm

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 5.3 Structura Comisiei Europene 2014-2019

În actuala structură, Comisia include **un președinte, 7 vicepreședinți și 20 de comisari**, fiecare comisar fiind responsabil de una sau mai multe politici, respectiv:

Președinte – Jean-Claude Juncker.

Vicepreședinți:

1. Frans Timmermans – Mai buna reglementare, Relații internaționale, Respectarea legislației și a Cartei Drepturilor Fundamentale;
2. Federica Mogherini – Înaltul Reprezentant al Uniunii pentru Afaceri externe și Politica de securitate;
3. Kristalina Georgieva – Buget și Resurse umane;
4. Jyrki Katainen – Locuri de muncă, Creștere economică, Investiții și competitivitate;
5. Andrus Ansip – Piața Unică Digitală;
6. Maros Sefcovic – Uniune Energetică;
7. Valdis Dombrovskis – Euro și Dialog social (după demisia comisarului J. Hill, a preluat și domeniul Stabilitate financiară, Servicii financiare și Uniunea piețelor de capital).

Comisari:

1. Vera Jourova – Justiție, Consumatori și Egalitate de gen;
2. Gunther Oerringer – Economie digitală și Societate;
3. Pierre Moscovici – Afaceri economice și financiare, Fiscalitate și Vamă;
4. Marianne Thyssen – Ocupare, Afaceri sociale, Competențe și Mobilitatea forței de muncă;
5. Corina Crețu – Politică Regională;
6. Jahannes Hahn – Politica Europeană de Vecinătate și Negocieri privind extinderea;
7. Dimitris Avramopoulos – Migrație, Afaceri interne și Cetățenie;
8. Vytenis Andriukaitis – Sănătate și siguranță alimentară;
9. Elzbieta Bienkowska – Piață Internă, Industrie, Antreprenoriat și IMM-uri;
10. Miguel Arias Canete – Acțiune climatică și Energie;
11. Neven Mimica – Cooperare internațională și dezvoltare;
12. Margrethe Vestager – Competiție;
13. Violeta Bulc – Transport;
14. Cecilia Malmstrom – Comerț;
15. Karmenu Vella – Mediu, Afaceri maritime și Pescuit;
16. Tibor Navracsics – Educație, Cultură, Tineret și Sport;
17. Carlos Moedas – Cercetare, Știință și Inovare;
18. Phil Hogan – Agricultură și Dezvoltare rurală;
19. Christos Stylianides – Ajutor Umanitar și Managementul crizelor.

Comisarul din partea Marii Britanii, Janathan Hill și-a anunțat demisia imediat după aflarea rezultatului la referendumul din 23 iunie 2016, demisia fiindu-i acceptată și producând efecte din 15 iulie 2016. Un nou comisar european din partea UK, Julian King, actual ambasador în Franța, a fost nominalizat de președintele CE la începutul lunii august 2016 pentru un nou portofoliu, cel al Securității, fiind audiat de către PE pe 12 septembrie 2016.

Sursa: http://ec.europa.eu/about/structure/index_en.htm, http://europa.eu/rapid/press-release_STATEMENT-16-2332_en.htm.

- reprezintă UE pe scena internațională:

- se exprimă, în numele țărilor UE, în cadrul instanțelor internaționale, în special în domeniul politicii comerciale și ajutorului umanitar;
- negociază acorduri comerciale internaționale în numele UE;

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- Comisia deţine reprezentanţe în fiecare stat membru şi peste 140 de delegaţii în întreaga lume[9].

- garantează respectarea legislaţiei UE:

- alături de Curtea de Justiţie, Comisia are responsabilitatea de a se asigura că legislaţia UE se aplică în mod adecvat în toate statele membre.

5.2.2 Parlamentul European (PE)

Alături de Consiliu, PE reprezintă un important actor în procesul decizional al UE. Începând cu anul 1979, membrii PE sunt **direct aleşi** de către cetăţeni. Ultimele alegeri au avut loc în perioada **22-25 mai 2014**, mandatul celor aleşi fiind de **5 ani**[10].

CASETA 5.4 Structura Parlamentului European, număr portofolii pe ţări, legislatura 2014-2019

Austria-18	Belgia-21	Bulgaria-17
Cipru-6	Croaţia-11	Danemarca-13
Estonia-6	Finlanda-13	Franţa-74
Germania-96	Grecia-21	Irlanda-11
Italia-73	Letonia-8	Lituania-11
Luxemburg-6	Malta-6	Olanda-26
Polonia-51	Portugalia-21	România-32
Slovacia-13	Slovenia-8	Spania-54
Suedia-20	Regatul Unit-73	Republica Cehă-21
Ungaria-21		

Sursa: http://www.europarl.europa.eu/pdf/divers/EN_EP%20brochure.pdf.

Atribuţii:

- rol legislativ:

- adoptă legislaţia UE, alături de Consiliul UE, pe baza propunerilor Comisiei Europene;
- ia decizii cu privire la acordurile internaţionale;
- ia decizii cu privire la extinderea UE.

- rol de control:

- exercită control democratic asupra tuturor instituţiilor UE;
- alege preşedintele Comisiei şi aprobă colegiul comisarilor în ansamblu. Poate recurge la o moţiune de cenzură, obligând Comisia să demisioneze;
- acordă descărcarea de gestiune, adică aprobă modul în care s-a cheltuit bugetul UE;
- analizează petiţiile cetăţenilor şi formează comisii de anchetă;
- discută politicile monetare cu Banca Centrală Europeană;
- adresează interpelări Comisiei şi Consiliului;
- participă la misiuni de observare a alegerilor.

- rol bugetar:

- stabileşte bugetul UE, împreună cu Consiliul;
- aprobă bugetul UE pe termen lung (*„cadrul financiar multianual”*).

[9] http://ec.europa.eu/contact/local_offices_ro.htm
[10] http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/ro

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

5.2.3 Consiliul Uniunii Europene

Consiliul UE, cunoscut şi sub denumirea de Consiliul de Miniştri, este o instituţie a UE cu putere de decizie, care reprezintă **statele membre** în procesul legislativ. La reuniunile Consiliului participă reprezentanţi la nivel ministerial din fiecare stat membru – **miniştri sau secretari de stat**. La reuniunile Consiliului sunt invitaţi şi comisarii europeni responsabili de domeniile respective. În cazul în care Banca Centrală Europeană (BCE) este cea care lansează procedura legislativă, este invitată la dezbateri. Deşi este considerat o entitate juridică unică, Consiliul UE se reuneşte în **10 „formaţiuni" diferite,** în funcţie de subiectul dezbătut.

CASETA 5.5 Structura Consiliului UE (10 formaţiuni)

- Afaceri Economice şi Financiare
- Afaceri Externe
- Afaceri Generale
- Agricultură şi Pescuit
- Competitivitate
- Educaţie, Tineret, Cultură şi Sport
- Justiţie şi Afaceri Interne
- Mediu
- Ocuparea Forţei de Muncă, Politică Socială, Sănătate şi Consumatori
- Transporturi, Telecomunicaţii şi Energie

Atribuţii[11]**:**

- **negociază şi adoptă legislaţia UE**, împreună cu Parlamentul European, pe baza propunerilor înaintate de Comisia Europeană;
- **coordonează politicile ţărilor UE**: politicile economice şi bugetare, politicile de educaţie, cultură, tineret şi sport, politicile de ocupare a forţei de muncă;
- **elaborează politica externă şi de securitate a UE**, plecând de la orientările Consiliului European;
- **încheie acorduri** între UE şi alte ţări sau organizaţii internaţionale;
- **adoptă bugetul anual al UE**, în colaborare cu Parlamentul European.

Preşedinţia Consiliului: Preşedinţia se asigură **prin rotaţie** între statele membre ale UE, la fiecare 6 luni. Reuniunile fiecărei formaţiuni sunt **prezidate** de ministrul statului membru care deţine preşedinţia semestrială a Consiliului. Excepţie face Consiliul Afacerilor Externe, care este, de regulă, prezidat de Înaltul Reprezentant al Uniunii pentru Afaceri externe şi Politica de securitate. Statele membre care deţin Preşedinţia **lucrează în grupuri de trei, denumite „triouri"** (sistem introdus prin Tratatul de la Lisabona, în 2009). **Trioul actual** este alcătuit din preşedinţiile Ţărilor de Jos, Slovaciei (iulie-decembrie 2016) şi Maltei[12]. România va deţine Preşedinţia Consiliului în semestrul I al anului 2019.

[11] http://www.consilium.europa.eu/ro/council-eu/
[12] http://www.consilium.europa.eu/ro/council-eu/presidency-council-eu/

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

5.2.4 Consiliul European

Consiliul European a existat dinainte de a-şi câştiga **statut oficial ca instituţie** a Uniunii Europene (prin intrarea în vigoare a Tratatului de la Lisabona), **reuniunile periodice ale şefilor de state şi guverne fiind formalizate, la începutul anilor '70**, ca urmare a unei propuneri venite din partea preşedintelui francez Valery Giscard d'Estaing.

Componenţă: Membrii Consiliului European sunt **liderii politici ai UE**: *şefi de stat sau de guverne* din statele membre, *preşedintele Consiliului European*, *preşedintele Comisiei Europene*.

Înaltul Reprezentant al Uniunii pentru Afaceri externe şi Politică de securitate participă la reuniunile Consiliului European atunci când se discută diferite probleme din domeniul afacerilor externe[13].

De la 1 decembrie 2014, **Donald Tusk**, fost prim-ministru polonez, asigură conducerea Consiliului European; anterior, poziţia a fost ocupată pentru două mandate consecutive (noiembrie 2009 - iunie 2012 şi iunie 2012- noiembrie 2014) de **Herman Van Rompuy**, fost prim-ministru belgian.

CASETA 5.6 Consiliul European de la Bratislava, 16 septembrie 2016

Întalnirea informală de la Bratislava, din 16 septembrie 2016, pe tema Brexitului, a reunit următoarea **structură a Consiliului European**: Angela Merkel – cancelarul german, Francois Hollande – preşedintele francez, Charles Michel – prim-ministrul belgian, Xavier Bettel – prim-ministrul luxemburghez, Robert Fico – prim-ministrul slovac, Antonio Costa – prim-ministrul portughez, Nicos Anastasiadis – preşedintele cipriot, Bioko Borisov – prim-ministrul bulgar, Tihomir Orešković –prim-ministrul croat, Miro Cerar – prim-ministrul sloven, Mark Rutte – prim-ministrul Ţărilor de Jos, Christian Kern – cancelarul austriac, Enda Kenny – prim-ministrul irlandez, Māris Kučinskis – prim-ministrul leton, Dalia Grybauskaitė – preşedintele lituanian, Taavi Rõivas – prim-ministrul estonian, Stefan Löfven – prim-ministrul suedez, Joseph Muscat – prim-ministrul maltez, Mariano Rajoy – prim-ministrul spaniol, Beata Szydło – prim-ministrul polonez, Viktor Orbán – prim-ministrul maghiar, Bohuslav Sobotka – prim-ministrul ceh, Lars Rasmussen – prim-ministrul danez, Juha Sipila – prim-ministrul finlandez, Alexis Tipras – prim-ministrul grec, Matteo Renzi – prim-ministrul Italian, Klaus Iohannis – preşedintele român.
Liderii politici menţionaţi mai sus vor continua procesul de reflecţie politică generat de rezultatul referendumului din Marea Britanie privind retragerea acesteia din UE, pentru „*a da un impuls noilor reforme şi dezvoltării Uniunii Europene în 27 de membri*".
Sursa: http://www.consilium.europa.eu/ro/meetings/european-council/2016/09/16-informal-meeting/.

Atribuţii:

- Consiliul European **defineşte orientarea şi priorităţile politice generale ale UE**.

Particularităţi[14]**:**

- nu este una dintre instituţiile cu rol legislativ ale UE, prin urmare nu negociază şi nu adoptă legislaţie UE;

[13] http://www.consilium.europa.eu/ro/european-council/
[14] http://www.consilium.europa.eu/ro/european-council/

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- în schimb, **stabileşte agenda politică a UE**, în mod tradiţional prin intermediul „concluziilor" adoptate în cadrul reuniunilor Consiliului European, care identifică subiectele de interes şi măsurile care urmează a fi luate;
- Consiliul European adoptă majoritatea **deciziilor prin consens**. În anumite cazuri menţionate expres în tratatele UE, deciziile pot fi adoptate în unanimitate sau cu majoritate calificată, la vot neparticipând nici preşedintele Consiliului European, nici preşedintele Comisiei.

5.2.5 Banca Centrală Europeană (BCE)

BCE este banca centrală a celor **19 ţări** din UE care au adoptat euro, constituind nucleul *Eurosistemului*, precum şi pe cel al *Mecanismului unic de supraveghere* (în ceea ce priveşte supravegherea bancară). A fost creată la 1 iunie 1998 şi a început să funcţioneze ca o bancă centrală la 1 ianuarie 1999, după introducerea monedei unice[15]. Are sediul la Frankfurt.

Obiectivul principal al BCE vizează gestionarea monedei euro, menţinerea stabilităţii preţurilor şi trasarea politicii economice şi monetare. Pentru îndeplinirea acestor aspecte are următoarele **obligaţii**: să fixeze rata dobânzii pentru creditele acordate băncilor comerciale din zona euro, să gestioneze rezervele valutare străine pentru statele din zona euro în scopul echilibrării cursurilor de schimb, să monitorizeze modul în care sunt supravegheate instituţiile şi pieţele financiare de către autorităţile naţionale, să autorizeze tipărirea de bancnote euro etc.

Activităţile cotidiene sunt gestionate de un **Comitet executiv**, format din preşedinte, vicepreşedinte şi alţi patru membri, numiţi pe o perioadă de opt ani. Organul decizional – **Consiliul guvernatorilor**[16] (pentru un mandat de cinci ani) – este format din membrii Comitetului executiv şi din guvernatorii băncilor centrale ale statelor membre UE care participă la zona euro (ţări care fac parte din Eurosistem).

BCE colaborează cu băncile centrale ale tuturor statelor membre ale UE, formând împreună **Sistemul European al Bancilor Centrale (SEBC)**.

5.2.6 Curtea Europeană de Conturi

Curtea Europeană de Conturi este instituţia Uniunii Europene responsabilă de auditul finanţelor acesteia. A fost creată în 1977 şi a devenit o instituţie a UE de sine stătătoare în 1993[17].

Structura: 28 membri (câte unul pentru fiecare stat membru), cu un mandat de 6 ani, reînnoibil.

Rol:

- Auditor extern independent:

- **verifică** dacă bugetul Uniunii Europene a fost executat în mod corect, dacă fondurile UE au fost colectate şi cheltuite cu respectarea legislaţiei şi a principiilor bunei gestiuni financiare;
- **sprijină autorităţile bugetare** – sprijină PE şi Consiliul prin elaborarea unui raport anual referitor la exerciţiul financiar al anului anterior, care va permite PE să aprobe sau nu modul în care Comisia a administrat bugetul UE

[15] https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-central-bank_ro
[16] http://www.ecb.europa.eu/ecb/orga/decisions/govc/html/index.ro.html
[17] http://www.eca.europa.eu/ro/Pages/MissionAndRole.aspx

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- Gardian al finanţelor UE:

- **raportează** suspiciuni de **fraudă, corupţie sau alte activităţi ilegale** către **Oficiul European de Luptă Antifraudă (OLAF)**.

Curtea Europeană de Conturi nu are putere juridică proprie, informaţiile privind fraudele şi neregularităţile descoperite fiind transmise instituţiilor europene competente (de pildă, către OLAF).

5.2.7 Curtea Europeană de Justiţie (CEJ)

CEJ are **trei instanţe**: Curtea de Justiţie a UE, Tribunalul de primă instanţă (creat în 1989) şi Tribunalul Funcţiei Publice (creat în 2004), cu sediul la Luxembourg.

Curtea de Justiţie a UE – crearea acesteia a fost legată de existenţa dreptului comunitar (*legislaţia comunitară, ca orice alt sistem juridic, necesită protecţie legală care să asigure implementarea ei corectă, protecţie asigurată de către CEJ*). Rolul său este de a asigura interpretarea şi aplicarea uniformă a dreptului comunitar în fiecare stat membru, de a monitoriza buna funcţionare a instituţiilor comunitare, de a asigura legătura dintre dreptul comunitar şi cel naţional[18].

Tribunalul de primă instanţă – are în componenţa sa cel puţin un membru pentru fiecare stat, aceştia fiind numiţi pentru un mandat de 6 ani, de comun acord, de guvernele statelor membre. Tribunalul de primă instanţă are competenţa de a judeca: acţiuni directe introduse de persoane fizice sau juridice împotriva actelor instituţiilor sau organismelor UE; acţiuni introduse de statele membre împotriva Comisiei; acţiuni prin care se urmăreşte obţinerea unor despăgubiri în urma unor daune provocate de instituţiile UE; acţiuni care au la bază contracte încheiate cu UE[19].

Tribunalul Funcţiei Publice al Uniunii Europene – este compus din 7 judecători, aleşi de către Consiliu, pentru o perioadă de 6 ani. Este instanţa specializată în materia contenciosului funcţiei publice a Uniunii Europene. Astfel, **rolul său** este de a soluţiona litigiile cu instituţiile Uniunii Europene şi agenţiile sale. Pe de altă parte, Tribunalul nu are nicio implicare la nivel naţional, lipsindu-i competenţa de a judeca litigii între administraţiile naţionale şi agenţii lor.

5.2.8 Mecanisme decizionale în cadrul UE

Trebuie precizat că **nu există o clară diviziune a muncii între instituţiile comunitare în cadrul ciclului politic**, de vreme ce, în funcţie de reglementările aplicate într-un domeniu sau altul, deciziile se iau în mod diferit. În cazul **instituţiilor UE**, clasificarea tradiţională în instituţii care reprezintă puterea executivă, legislativă şi judecătorească este dificil de realizat (îndeosebi pentru puterea legislativă şi cea executivă). Instituţiile UE au competenţe diferite, în funcţie de tipul de politică avut în vedere, în cadrul ***triunghiului instituţional*** (Comisie, Consiliu, Parlament) aceste competenţe fiind interschimbabile.

În procesul legislativ, Comisia Europeană deţine cvasimonopolul iniţiativei legislative în cazul **procedurii legislative ordinare** (anterior Tratatului de la Lisabona cunoscută drept *procedura de codecizie*), în cadrul căreia Consiliul UE şi Parlamentul European acţionează în calitate de colegislatori. Apar şi **excepţii**, precum în domeniul cooperării judiciare şi în materie penală şi de

[18] https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/court-justice_ro
[19] http://www.institutiieuropene.ro/article/3121/Tribunalul-de-Prima-Instanta-TPI

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

cooperare polițienească, domeniu în care inițiativa poate veni din partea a unei pătrimi din statele membre (art. 76 TFUE). În cazul Politicii Externe și de Securitate Comună (PESC), dreptul de inițiativă aparține statelor membre UE, dar și Înaltului Reprezentant pentru Afaceri externe și Politică de securitate, singur sau cu susținerea Comisiei (art. 30 TUE). În cazul PESC, domeniu interguvernamental, Consiliul ia decizii în unanimitate, cu excepția unor situații specifice în care poate aplica majoritatea calificată (art. 31 TUE).

5.2.9 Legislația UE

Legislația UE este formată din:

- **tratatele fondatoare**, care au instituit crearea Uniunii Europene și reglementează modul de funcționare a acesteia;
- **regulamentele, directivele și deciziile** UE, care au efect direct sau indirect asupra statelor membre și au un caracter obligatoriu;
- **recomandări, poziții comune, direcții strategice.**

CASETA 5.7 Legislația UE

Regulamentul este un act legislativ cu caracter obligatoriu pentru toate statele membre, care trebuie aplicat în integralitatea sa. De exemplu, *Regulamentul (UE) 2015/478 al PE și al Consiliului din 11 martie 2015 privind regimul comun aplicabil importurilor* impune existența unor „condiții uniforme pentru adoptarea măsurilor de salvgardare provizorii și definitive și pentru impunerea de măsuri de supraveghere prealabilă".
Directiva este un act legislativ obligatoriu care stabilește un obiectiv pe care trebuie să îl atingă toate statele membre, fiecare având însă libertatea de a decide asupra modalității de îndeplinire a obiectivului stabilit. De exemplu, *Directiva 2003/88/CE a PE și a Consiliului din 4 noiembrie 2003 privind anumite aspecte ale organizării timpului de lucru* stabilește cerințele minime de securitate și sănătate în materie de organizare a timpului de lucru aplicabile perioadelor de repaus zilnic, pauze, repaus săptămânal, timp de lucru maxim săptămânal, concediu anual etc., legislația propriu-zisă și măsurile de implementare urmând a fi elaborate de către fiecare stat în parte.
Decizia este un act legislativ direct aplicabil și obligatoriu doar pentru cei cărora li se adresează. Destinatarii săi pot fi statele membre sau chiar întreprinderile. De exemplu, în domeniul politicii de concurență, după *o investigație a Comisiei finalizată în 2016, care a ajuns la concluzia că Irlanda a acordat* firmei *Apple avantaje fiscale ilegale, care au permis acestei societăți să plătească impozite substanțial mai mici decât alte întreprinderi pe o perioadă de mulți ani, a fost emisă o decizie de recuperare a ajutorului de stat ilegal.*
Recomandarea, avizul, opinia nu sunt obligatorii, spre deosebire de actele normative anterioare. Prin intermediul acestora, instituțiile UE își fac cunoscută opinia și sugerează direcții de acțiune, fără a le impune însă vreo obligație legală destinatarilor recomandării. De pildă, opiniile sunt exprimate de către Comitetul Economic și Social și de către Comitetul Regiunilor, organisme cu rol consultativ, în cazul anumitor propuneri legislative făcute de Comisie.
Sursa: https://europa.eu/european-union/law/legal-acts_ro.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

5.3 Etape în integrarea economică a Uniunii Europene

5.3.1 De la uniunea vamală la Piaţa Unică

În cei peste 60 de ani de construcţie şi integrare europeană, UE a traversat atât perioade de un real succes, cât şi momente delicate, de criză. În discursul său din faţa Parlamentului European din 14 septembrie 2016, Preşedintele Comisiei Europene Jean-Claude Juncker spunea despre UE că „se află – cel puţin parţial – într-o criză existenţială”[20] (Brexit, criza refugiaţilor, unele probleme economice şi sociale încă nerezolvate, aspectele privind securitatea internă şi externă etc.).

Cu toate acestea, sunt remarcabile o multitudine de realizări în planul integrării economice, între acestea înscriindu-se şi Piaţa Unică, ce reprezintă „cel mai mare atu al Europei, într-o perioadă de globalizare tot mai accentuată” (Juncker, 2014, p. 6). Acest aspect este evidenţiat şi de rezultatele Eurobarometrului Standard din primăvara anului 2016 de sondare a opiniei publice din UE care arată că, pentru europeni, „libera circulaţie a persoanelor, a bunurilor şi serviciilor în cadrul UE” (56% din totalul răspunsurilor) şi „pacea între statele membre ale UE” (55% dintre răspunsuri) rămân cele două realizări cele mai valoroase din UE. Ambele răspunsuri se află în fruntea clasamentului încă din decembrie 2011, când întrebarea legată de cele mai valoroase rezultate din UE a fost pusă pentru prima dată. În continuare, pe locurile 3 şi 4 se situează la distanţă, în ordine, „euro” (cu 25% din răspunsuri) şi „programele de schimburi studenţeşti ca ERASMUS” (cu 23% din răspunsuri)[21].

Primul pas pe treptele integrării economice europene l-a constituit cel al creării uniunii vamale. Tratatul de la Roma privind Comunitatea Economică Europeană este cel care a prevăzut o realizare treptată a **uniunii vamale**, având-se ca repere (Sută, 1999; Diaconescu, 2004):

a) **înlăturarea completă, dar treptată, a taxelor vamale de import şi de export în relaţiile comerciale dintre ţările semnatare** atât pentru produsele industriale, cât şi pentru cele agricole. La 1 ianuarie 1959, au fost luate primele măsuri de dezarmare vamală în relaţiile reciproce dintre ţările semnatare ale Tratatului, urmându-se un calendar de reduceri succesive ale taxelor vamale până la 1 iulie 1968.

b) **înlăturarea completă, dar treptată, în acelaşi interval de timp ca şi pentru taxele vamale, a restricţiilor cantitative şi a altor bariere netarifare din calea comerţului reciproc al ţărilor membre**, astfel încât să se asigure o liberă circulaţie a produselor în interiorul comunităţii. Dispariţia contingentelor (restricţii cantitative) a fost realizată încă de la 1 ianuarie 1962.

c) **instituirea unui regim fiscal comun în ţările membre** (presupune un regim similar de impozite interne, indirecte, pentru ca mărfurile importate din ţările membre să nu fie discriminate faţă de cele autohtone) şi elaborarea şi adoptarea unor reguli comune privind desfăşurarea concurenţei în cadrul comunităţii.

d) **instituirea unei politici comerciale comune faţă de terţi** în decursul perioadei de tranziţie prevăzute pentru eliminarea taxelor vamale şi a barierelor netarifare din calea schimburilor reciproce. Acest aspect a presupus, în primul rând, **instituirea unui tarif vamal comun faţă de terţi**, pus în practică de la 1 iulie 1968. O altă măsură de politică comercială, care a vizat domeniul promoţional şi de stimulare a exporturilor, a fost adoptată la începutului deceniului opt şi s-a referit la **armonizarea reglementărilor din statele**

[20] http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-16-3043_ro.htm
[21] http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/PublicOpinion/index.cfm/General/index

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

membre în privinţa acordării creditelor de export, asigurării şi garantării acestora, ca şi a garantării investiţiilor de capital efectuate în ţări terţe. Reglementările în această privinţă au intrat în vigoare din anul 1973. Pe linia instituirii unei politici comerciale comune faţă de terţi, Tratatul de la Roma a mai prevăzut şi **armonizarea legislaţiilor vamale ale ţărilor membre** pentru o aplicare uniformă de către acestea, astfel că, de **la 1 iulie 1968, a fost realizată în linii generale uniunea vamală**.

Uniunea vamală a UE[22] protejează piaţa internă unică, permiţând mărfurilor să circule liber pe plan intern prin aplicarea de controale la importurile externe şi la exporturile de mărfuri. Pentru firmele implicate în comerţul şi transportul internaţional, **uniunea vamală a UE înseamnă proceduri comune şi armonizate** astfel că, indiferent de statul membru în care sunt declarate mărfurile, se aplică aceleaşi reguli, iar după îndeplinirea formalităţilor vamale, acestea pot circula liber sau pot fi comercializate pe întreg teritoriul UE. Uniunea vamală este gestionată pe teren de serviciile vamale din statele membre, care acţionează ca un tot unit[23]. Ofiţerii vamali monitorizează traficul de mărfuri, atât la graniţele externe ale Uniunii Europene (porturi, aeroporturi şi puncte terestre de trecere a frontierei), cât şi în interiorul UE. Operaţiunile vamale din UE vizează circa 16% din comerţul mondial – importuri şi exporturi de peste 3.400 de miliarde EUR anual. Este o sarcină dificilă: în medie, în fiecare minut, sunt importate sau exportate 4.200 de tone de mărfuri, sunt prelucrate peste 500 de declaraţii vamale şi sunt reţinute circa 70 de bunuri contrafăcute şi piratate (Comisia Europeană, 2014, p. 4). În anul 2014, 16,5 miliarde EUR din taxele vamale colectate au constituit o sursă de venit la bugetul UE[24]. Responsabilitatea pentru **politica vamală îi revine UE, aceasta având o competenţă exclusivă** în această privinţă. Cu toate acestea, punerea în aplicare a uniunii vamale se bazează pe un parteneriat strâns cu şi între statele membre, Comisia Europeană fiind cea care elaborează propuneri de acte normative în domeniul vamal şi monitorizează punerea în aplicare a legislaţiei.

Al doilea pas pe treptele integrării economice a UE l-a reprezentat edificarea Pieţei Unice. Cu toate că **Tratatul de la Roma** stabilise încă de la bun început principiile unei pieţe comune, realizarea concretă a Pieţei Unice nu a fost fără dificultăţi.

Experţii Michel Albert şi James Ball, într-un raport publicat în 1983, au ajuns la concluzia că, în ciuda înlăturării definitive a taxelor vamale în 1968, pieţele ţărilor membre au rămas separate. Limitele Pieţei comune apăreau atât în circulaţia persoanelor (cu ocazia trecerii frontierelor, acestea erau încă supuse controalelor poliţiei de frontieră – uneori lungi – şi nu aveau impresia de apartenenţă la aceeaşi comunitate), cât şi a bunurilor (libera circulaţie a bunurilor era înfrânată de obstacole netarifare, constituite, mai ales, prin multiplicarea normelor tehnice şi prin persistenţa controalelor administrative şi sanitare la frontiere, care conduceau la o încetinire a schimburilor).

În faţa unei astfel de situaţii, Comisia Europeană, prezidată atunci de Jacques Delors, a decis să reacţioneze publicând, în iunie 1985, ***Cartea Albă privind desăvârşirea Pieţei Interne*** (în aceasta, pe lângă diagnosticul privind obstacolele existente încă în calea liberei circulaţii, figura detalierea măsurilor ce trebuiau luate pentru realizarea Pieţei Unice). Pentru a da o valoare juridică acestor măsuri, statele membre au semnat, în februarie 1986, **Actul Unic European**, care, pe lângă dispoziţiile privind Piaţa Internă reluate din Cartea Albă, a iniţiat o reformă a instituţiilor

[22] În prezent, baza juridică se regăseşte în Tratatul privind funcţionarea Uniunii Europene (Partea a treia, titlul II).

[23] La fiecare extindere a UE, noile ţări au aderat şi la uniunea vamală, armonizându-şi legislaţia naţională cu prevederile Codului vamal. Monaco, stat din afara UE, făcea parte deja dintr-o uniune vamală cu Franţa, iar Andorra şi San Marino au stabilit acorduri în 1991. Uniunea vamală dintre UE şi Turcia a intrat în vigoare în 1995, însă, ca şi în cazul acordului cu Andorra, se limitează la produsele industriale şi la produsele agricole procesate.

[24] http://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/resources/documents/customs/policy_issues/facts_and_figures/facts_figures_fr.pdf.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

(pentru realizarea obiectivului de Piaţă Unică, nu era suficientă numai voinţa politică a statelor membre; erau necesare schimbări majore în sistemul de luare a deciziei, deoarece era imposibil să se respecte termenul stabilit pentru realizarea Pieţei Unice, dacă procesul decizional continua să ceară unanimitatea, în cea mai mare parte a cazurilor; de aceea, Actul Unic European a introdus posibilitatea ca anumite decizii să fie luate cu o majoritate de voturi în Consiliul de Miniştri). **Actul Unic European este cel care a stabilit şi un termen pentru realizarea unei Pieţe Unice Interne în cadrul CEE: sfârşitul anului 1992.** Astfel, **de la 1 ianuarie 1993, frontierele interne au dispărut, iar mărfurile, serviciile, capitalurile şi persoanele au putut să circule liber.**

Dar ce înseamnă toate acestea în mod concret?

- Pentru întreprinderi – să desfăşoare afaceri în alte state din UE mai uşor şi cu costuri mai reduse;
- Pentru consumatori – o concurenţă sporită între companii, care conduce la scăderea preţurilor, diversificarea gamei de produse comercializate şi creşterea nivelului de protecţie;
- Pentru cetăţenii UE – dreptul de a trăi, a lucra, a studia şi a ieşi la pensie într-o altă ţară a Uniunii Europene.

5.3.2 Cele patru libertăţi de circulaţie ale Pieţei Unice

5.3.2.1 Libera circulaţie a mărfurilor

UE a îndepărtat obstacolele care împiedicau, în trecut, importurile şi exporturile între statele membre, iar întreprinderile, începând cu 1993, au libertatea de a transporta şi de a vinde mărfuri peste tot în Uniune. Ţările din UE **pot restricţiona libera circulaţie a mărfurilor** doar în situaţii excepţionale, **justificate de apărarea interesului public**, pe motive cum ar fi protecţia sănătăţii şi siguranţei publice, protecţia animalelor, plantelor sau a mediului etc. Restricţiile trebuie să fie proporţionale cu riscurile (Diaconescu, 2004).

Având în vedere faptul că diferenţele dintre cerinţele de ordin tehnic ale fiecărei ţări pot constitui o piedică în calea comerţului, UE a adoptat de-a lungul timpului **măsuri de armonizare pentru o serie de produse**, în principal pentru mărfurile cu grad mare de risc, cum ar fi produsele farmaceutice, vehiculele, jucăriile, produsele chimice, echipamentele electrice şi mecanice şi aparatura medicală. Produsele fabricate conform acestor norme pot fi comercializate în toate ţările UE.

Începând cu anii ’80, UE a dezvoltat **o nouă abordare asupra armonizării**, bazată pe **standardizare**. Legislaţia UE **(aşa-numitele directive de tip „noua abordare”)** prevede cerinţele principale pe care trebuie să le îndeplinească produsele pentru a putea fi comercializate pe teritoriul Uniunii. Transformarea acestor cerinţe principale în specificaţii tehnice este de competenţa producătorilor.

Pentru a le veni în ajutor, au fost publicate, până în prezent, circa 20.000 de standarde (norme) europene. Se consideră că produsele care respectă standardele europene respectă şi cerinţele principale prevăzute de directivele UE. Sistemul este totuşi voluntar, producătorii având libertatea de a alege alte soluţii tehnice pentru a îndeplini respectivele cerinţe.

Standardizarea reprezintă un instrument strategic pentru promovarea inovării şi competitivităţii. Obiectivul UE este de a se asigura că standardele ţin pasul cu noile descoperiri şi de a încuraja părţile implicate (mai ales micile întreprinderi) să participe la procesul de standardizare.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Prezenţa **marcajului CE** pe un produs arată faptul că acesta se conformează tuturor cerinţelor UE relevante. Ţările din Uniune nu pot restricţiona accesul pe piaţă pentru produsele care poartă marcajul CE, decât dacă există dovezi că acestea nu respectă normele.

În sectoarele în care nu s-a realizat o armonizare, comerţul se bazează **pe principiul recunoaşterii reciproce** (a se vedea Cazul Cassis de Dijon – 1979 şi soluţia Curţii de Justiţie a CE): produsele fabricate sau comercializate conform legii într-o ţară din UE pot fi comercializate şi în celelalte state, chiar dacă nu corespund în întregime cerinţelor tehnice locale (formă, dimensiuni, greutate, compoziţie, etichetare sau ambalare). Astfel, întreprinderile îşi pot desfăşura activitatea peste tot în UE, atâta timp cât **se conformează cu legislaţia din propria ţară**.

Potrivit datelor prezentate de Comisia Europeană (Comisia Europeană, 2015), bunurile reprezintă circa 75% din schimburile intracomunitare, comerţul cu bunuri între statele membre ale UE fiind evaluat la 2.900 miliarde EUR în 2014. Obstacolele de reglementare au fost eliminate în cazul a peste 80% din produsele industriale, prin adoptarea unor norme comune şi, în cazul în care nu există norme la nivelul Uniunii, pe baza principiului recunoaşterii reciproce.

Din dorinţa de a crea o piaţă unică mai aprofundată, mai echitabilă şi modernizată, cu o bază industrială consolidată, Comisia s-a angajat, în 2015, la un plan de acţiune la nivelul UE, pentru a creşte gradul de informare cu privire la recunoaşterea reciprocă şi va revizui regulamentul privind recunoaşterea reciprocă. În vederea unei mai facile comercializări a produselor într-un alt stat membru, Comisia va introduce o declaraţie voluntară pe proprie răspundere în ceea ce priveşte conformitatea cu legislaţia relevantă, pe care întreprinderile o pot utiliza dacă doresc. De asemenea, Comisia va adopta o serie de măsuri pentru creşterea eforturilor de combatere a produselor ilegale şi neconforme de pe piaţa UE, prin consolidarea supravegherii pieţei şi furnizarea de stimulente adecvate pentru operatorii economici.

5.3.2.2 Libera circulaţie a serviciilor

Economia Uniunii Europene este caracterizată de prezenţa unui puternic sector al serviciilor, ponderea acestora la formarea produsului intern brut (PIB) la nivel comunitar variind între 60% şi 70%. Înfăptuirea Pieţei Unice a condus la dezvoltarea serviciilor, a comerţului cu servicii şi a concurenţei în acest domeniu. Jurisprudenţa Curţii Europene de Justiţie a clarificat aspecte ce ţin de libera circulaţie a serviciilor (prestatorul de servicii poate derula temporar activităţi economice într-o altă ţară) şi libertatea de stabilire (prestatorul care activează într-o ţară membră poate desfăşura activitate economică, în mod continuu şi stabil, într-un alt stat membru). Potrivit articolului 57 din Tratatul privind funcţionarea UE (Tratatul de la Maastricht) sunt considerate servicii prestaţiile furnizate în schimbul unei remuneraţii şi care nu sunt reglementate prin dispoziţiile privind libera circulaţie a mărfurilor, capitalului şi a persoanelor.

Serviciile în cadrul UE pot fi identificate plecând de la criteriile următoare:

- prestatorul serviciilor trebuie să fie stabilit pe teritoriul unui stat membru altul decât cel al beneficiarului prestaţiei, iar prestarea serviciului trebuie să se facă cu trecerea unei frontiere interioare a uniunii;
- prestaţia să fie remunerată.

În acest sector, liberalizarea s-a realizat treptat, mai întâi au fost luate măsuri pentru recunoaşterea reciprocă a diplomelor, certificatelor şi atestatelor profesionale, apoi au fost vizate serviciile financiare, telecomunicaţiile, asigurările, transporturile, audio-vizualul şi turismul.

În ciuda progresului înregistrat pentru liberalizarea prestării serviciilor, raportul Comisiei din 2002 a evidenţiat existenţa barierelor juridice, administrative şi practice în calea liberei circulaţii a

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

serviciilor în spaţiul comunitar. Aceste obstacole aveau un impact negativ atât asupra costului, cât şi asupra calităţii serviciilor, iar actorii economici cei mai afectaţi erau IMM-urile.

De aceea, în 2006, a fost adoptată directiva[25] privind serviciile pe piaţa internă a UE, considerată cea mai consistentă etapă pentru dezvoltarea pieţei unice a serviciilor. Aceasta trebuia transpusă în practică până la sfârşitul anului 2009 şi prevedea o creştere a competitivităţii economiei UE[26] prin eliminarea barierelor din calea liberei circulaţii a serviciilor, simplificarea şi modernizarea cadrului juridic, cooperarea administraţiilor publice naţionale şi consolidarea drepturilor consumatorilor.

5.3.2.3 Libera circulaţie a persoanelor

Una dintre cele patru libertăţi de care se bucură cetăţenii UE este libera circulaţie a persoanelor în interiorul spaţiului comunitar. Aceasta implică eliminarea controalelor la frontierele interne şi a barierelor în calea circulaţiei persoanelor, realizată prin implementarea Acordului Schengen, începând cu anul 1994.

În prezent, Spaţiul Schengen garantează libera circulaţie în interiorul unui teritoriu format din 26 de state[27] (dintre care 22 de state sunt membre ale UE)[28].

Tratatul de la Maastricht a introdus noţiunea de cetăţenie europeană, care conferă drepturi suplimentare cetăţenilor statelor membre[29]. Cetăţenia europeană completează cetăţenia naţională şi include dreptul de liberă circulaţie în spaţiul european, de protecţie diplomatică, de şedere pe teritoriul oricărui alt stat membru, de a alege şi de a fi ales. În primele trei luni, orice cetăţean al UE are drept de şedere pe teritoriul unui alt stat membru, necondiţionat şi fără a trebui să îndeplinească nicio formalitate.

În anul 2000, la Consiliul European de la Nisa, a fost semnată „Carta Drepturilor Fundamentale a Uniunii Europene", document ce reuneşte drepturile civile, politice, economice şi sociale – consacrate într-o serie de documente internaţionale, europene şi naţionale.

Legislaţia privind libera circulaţie a persoanelor prevede şi restricţii care pot fi impuse punctual de statele membre, din motive ce ţin de ordinea publică, siguranţa publică sau sănătatea publică. De asemenea, libera circulaţie a lucrătorilor este de multe ori împiedicată de cerinţe naţionale privind accesul la anumite profesii în statul membru gazdă, deşi sistemul de recunoaştere a calificărilor profesionale a fost reformat pentru încurajarea recunoaşterii automate a calificărilor profesionale, astfel încât să sporească flexibilitatea/mobilitatea forţei de muncă pe piaţa unică europeană[30].

Comisia Europeană încurajează libera circulaţie a persoanelor prin derularea unor programe menite să faciliteze mobilitatea tinerilor europeni (programul Youth, programul Erasmus+, programul Leonardo da Vinci).

---

[25] Directiva 2006/123/CE din 12 decembrie 2006 privind serviciile în cadrul pieţei interne, cunoscută şi sub denumirea de Directiva Bolkenstein.

[26] Conform Comunicării Comisiei „Europa 2020", aplicarea integrală a Directivei privind serviciile ar putea creşte cu 45% volumul comerţului cu servicii comerciale şi cu 25% investiţiile străine directe, generând o creştere a PIB-ului cuprinsă între 0,5% şi 1,5%.

[27] Austria, Belgia, Republica Cehă, Germania, Danemarca, Estonia, Grecia, Spania, Finlanda, Franţa, Ungaria, Italia, Lituania, Luxemburg, Letonia, Malta, Ţările de Jos, Polonia, Portugalia, Suedia, Slovenia şi Slovacia (membre UE), precum şi Elveţia, Islanda, Liechtenstein şi Norvegia.

[28] http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/e-library/docs/schengen_brochure/schengen_brochure _dr3111126 _ro.pdf.

[29] Libertatea de circulaţie şi de şedere a persoanelor în UE reprezintă piatra de temelie a cetăţeniei europene.

[30] Directiva 2005/36/CE (astfel cum a fost actualizată prin Directiva 2013/55/UE) privind recunoaşterea calificărilor profesionale consolidează şi actualizează cele cincisprezece directive existente, care acoperă aproape toate normele în materie de recunoaştere.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

5.3.2.4 Libera circulaţie a capitalurilor

Alături de libertăţile precedente, libera circulaţie a capitalurilor este absolut necesară pentru desăvârşirea pieţei unice, permiţând introducerea monedei unice europene euro şi trecerea la stadiul de uniune economică şi monetară.

Iniţial, liberalizarea a vizat doar câteva domenii (investiţiile directe, împrumuturile pe termen scurt sau mediu pentru tranzacţiile comerciale şi achiziţionarea de valori mobiliare tranzacţionate la bursă). Alte progrese au contribuit la finalizarea pieţei unice prin liberalizarea necondiţionată a împrumuturilor pe termen lung pentru tranzacţiile comerciale şi la achiziţionarea valorilor mobiliare netranzacţionate la bursă, pentru ca, începând cu anul 1990, să fie eliminate toate restricţiile privind circulaţia capitalurilor între rezidenţii statelor membre[31].

Pentru a se proteja de acţiuni menite să provoace perturbări grave în desfăşurarea politicii monetare, a fost prevăzută o clauză de salvgardare care permite statelor membre să adopte măsuri de protecţie sau să menţină restricţii temporare în special pentru mişcările de capital pe termen scurt.

Prin Tratatul privind funcţionarea UE, se interzice orice restricţie privind circulaţia capitalurilor şi plăţile între statele membre, însă sunt prevăzute excepţii şi restricţii justificate. Astfel, excepţiile vizează, în special, fluxurile de capitaluri spre şi dinspre ţări terţe, iar restricţiile utilizabile de către statele membre, inclusiv în interiorul uniunii, includ: măsuri de prevenire a încălcării legislaţiei naţionale (în special în domeniul fiscal şi al supravegherii prudenţiale a serviciilor financiare); proceduri de declarare a mişcărilor de capital în scopuri administrative şi statistice şi măsuri justificate în temeiul ordinii sau securităţii publice. În privinţa plăţilor, legislaţia europeană a fost modificată, ţinând cont de armonizarea costurilor în interiorul zonei euro şi de necesitatea creării zonei unice de plăţi în euro (SEPA).

5.3.3 Uniunea Economică şi Monetară

Ultima etapă de integrare economică europeană, care succede cronologic Piaţa Unică/Piaţa Comună, este reprezentată de Uniunea Economică şi Monetară (UEM). Ea este definită în teorie ca o **piaţă unică ce presupune**, în plus faţă de desfiinţarea barierelor în calea comerţului liber dintre statele membre, tarif vamal comun şi libera circulaţie a bunurilor, serviciilor, capitalurilor şi persoanelor, **politici economice comune la nivelul statelor din UEM şi o uniune monetară**.

Deoarece **uniunea monetară este componenta dominantă, caracterizată printr-o monedă unică (euro) şi o politică monetară comună** pentru statele membre, UEM din cadrul UE mai este cunoscută sub denumirea de **zona euro.** Băncile centrale naţionale au renunţat, astfel, la prerogativele legate de emiterea de monedă (creaţia monetară) şi gestionarea politicilor monetară şi de curs de schimb. Au cedat aceste sarcini Băncii Centrale Europene (BCE).

Componenta de **uniune economică** are o prezenţă mai slab simţită în UEM europeană – ar presupune, în primul rând, o **politică fiscală comună**, politică rămasă în UE printre prerogativele statelor naţionale. Totuşi, prudenţa fiscală promovată de Uniunea Europeană ne dă măsura coordonării la nivel economic (fiscal) în cadrul UEM – mai întâi, în faza de aderare la zona euro, prin condiţiile impuse de Criteriile de la Maastricht, apoi, prin Pactul de Stabilitate şi Creştere activ în interiorul UEM.

[31] Directiva nr. 88/361/CEE a Consiliului din 24 iunie 1988.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

***Tabelul 5.2* Cronologie UEM**

Către Maastricht		Între Maastricht şi moneda unică		Moneda unică	
1969	Raportul Werner	1994	Institutul Monetar European - precede BCE	1999	Intră în vigoare uniunea monetară
1979	Ia fiinţă Sistemul Monetar European	1997	Pactul de Stabilitate şi Creştere	2001	Grecia se alătură uniunii monetare
1989	Comisia Delors	1998	Stabilirea statelor membre UEM (11 SM, mai puţin Danemarca, Grecia, Regatul Unit şi Suedia)	2002	Sunt introduse monezile şi bancnotele euro
				2007	Slovenia adoptă euro
				2008	Cipru şi Malta aderă la zona euro
1991	Semnarea Tratatului de la Maastricht	1998	Stabilirea cursurilor de schimb în euro	2009	Slovacia aderă la euro
				2011	Estonia adoptă moneda unică
1993	Ratificarea Tratatului de la Maastricht	1998	Crearea Băncii Centrale Europene (BCE)	2014	Letonia adoptă euro
				2015	Lituania este primită în UEM

Sursa: Prelucrare după Baldwin, R. şi Wyplosz, C. (2009). *The Economics of European Integration*, 3rd edition, Londra: McGraw-Hill Education (UK), p. 489.

Noile state membre ale UE s-au angajat, prin semnarea Tratatului privind funcţionarea Uniunii Europene, să adere la Uniunea Economică şi Monetară când vor îndeplini unele condiţii specifice. Două ţări, Danemarca şi Regatul Unit, au obţinut o derogare de la această obligaţie – aşadar, cele două nu vor trebui să adopte moneda euro dacă nu doresc. La sfârşitul anului 2016, 19 membre UE din 28 adoptaseră moneda euro (şi intraseră în Uniunea Economică şi Monetară din cadrul UE), iar şapte ţări (Bulgaria, Republica Cehă, Croaţia, Ungaria, Polonia, România şi Suedia) sunt monitorizate de Banca Centrală Europeană în vederea îndeplinirii tuturor criteriilor de convergenţă.

Orice stat care intenţionează să intre în zona euro trebuie să îndeplinească o serie de criterii nominale stabilite prin Tratatul de la Maastricht – de unde şi numele de Criteriile de la Mastricht – care să garanteze stabilitatea preţurilor în zona euro după aderarea noilor membri. Pe lângă aceste criterii, trebuie să existe o compatibilitate între legislaţiile naţionale şi cea din Tratatul UE (convergenţa juridică[32]).

***Tabelul 5.3* Criteriile de convergenţă de la Maastricht şi stadiul îndeplinirii lor în cazul României (perioadă de referinţă mai 2015-aprilie 2016)**

Criteriu		Situaţie criteriu în România
Rata medie a inflaţiei[33] (Criteriul stabilităţii preţurilor)	<=1,5 puncte procentuale + media aritmetică a ratelor inflaţiei ale celor mai performante trei ţări în domeniul inflaţiei	Îndeplinit: -1,3% < 1,5% + (-0,8%)
Deficitul public (bugetar)	Maxim 3% din PIB	Îndeplinit: 0,7% (2015)
Datoria publică	Maxim 60% din PIB	Îndeplinit: 38,4% (2015)

[32] Ca exemplu, un stat nu poate adopta euro dacă legislaţia naţională permite ca banca centrală a statului respectiv să finanţeze direct sectorul public. În iunie 2016, legislaţia românească nu îndeplinea toate cerinţele privind independenţa băncii centrale şi interdicţia de finanţare monetară.

[33] În prezent, se ia ca măsură a ratei medii de inflaţie indicele armonizat al preţurilor de consum (IAPC).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Criteriu		Situaţie criteriu în România
Cursul de schimb	Cel puţin 2 ani în MCS II[34]	Neîndeplinit – curs de schimb flexibil cu flotare controlată
Rata dobânzii medii pe termen lung	<=2 puncte procentuale + media aritmetică a ratelor dobânzii ale celor mai performante trei ţări în domeniul inflaţiei	Îndeplinit: 3,6% < 2% + 2%

Sursa: Banca Centrală Europeană (2016). *Raport de convergenţă* [Online]. Disponibil la https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/conrep/cr201606.ro.pdf?2c4cc232f10de64f1976b9ffda2abc74 [accesat la 10.09.2016].

Pactul de Stabilitate şi Creştere a intrat în vigoare la începutul anului 1999 şi era menit să păstreze disciplina fiscală, în principal, a statelor membre UEM (statele nonmembre pot să adopte Pactul, dacă doresc – aşa cum este cazul României). Astfel, cerinţa ca un deficit public de 3% din PIB să nu fie depăşit urmărea ca stabilitatea monedei unice să nu fie afectată de un comportament iresponsabil din punct de vedere al cheltuielilor publice la nivel naţional. În caz de neîndeplinire a acestei cerinţe, Pactul permite teoretic sancţionarea financiară a ţărilor respective. Totuşi, acest lucru nu s-a întâmplat atunci când Germania şi Franţa, de exemplu, au depăşit limita impusă. De aceea, Pactul a fost revizuit în mai multe rânduri în ultimii ani.

Costurile şi beneficiile monedei unice au ajuns, din nou, în prim-plan după criza datoriilor suverane din zona euro. Deşi UEM are ca bază de discuţie teoria zonelor monetare optime, în practică adoptarea monedei euro a fost şi este în continuare un proiect politic menit să consolideze integrarea europeană. Şi, de ce nu, calea spre o uniune politică în viitor.

5.4 Politicile Uniunii Europene şi finanţarea lor

5.4.1 Politici şi competenţele UE

Domeniile în care UE poate interveni şi reglementa şi, astfel, concepe şi implementa politici comune sunt strict delimitate prin tratatele UE. Delimitarea competenţelor UE este guvernată de *principiul atribuirii*, conform căruia *orice competenţă care nu este atribuită Uniunii prin tratate aparţine statului membru*.

Tratatul de la Lisabona (art. 2 TFUE) grupează astfel competenţele UE:

- *competenţe **exclusive:***
  - domenii în care numai UE poate legifera şi adopta acte obligatorii din punct de vedere juridic, precum politica în domeniul concurenţei, politica comercială comună, uniunea vamală sau politica monetară pentru zona euro;
- *competenţe **partajate:***
  - domenii în care şi UE şi statele membre au dreptul de a legifera şi adopta acte obligatorii din punct de vedere juridic precum piaţa internă, agricultură şi pescuit, transport şi reţele transeuropene, energie, coeziune economică şi socială etc.;

[34] MCS II sau Mecanismul Cursului de Schimb II presupune ca rata de schimb monedă naţională/euro să nu varieze cu mai mult de ±15% faţă de cursul de schimb stabilit în momentul intrării în MCS II.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- *acţiuni de* ***sprijin, coordonare sau complementare:***
  - domenii în care Uniunea intervine numai ca sprijin, coordonare, completare a acţiunilor întreprinse de statele membre, care păstrează o foarte mare libertate de acţiune şi rămân principalele responsabile faţă de cetăţeni, precum domeniul culturii, educaţiei, politicii industriale etc.;
- acestor trei domenii li se adaugă:
  - *coordonarea* în *domeniul* ***politicilor economice*** şi al ***ocupării forţei de muncă****;*
  - ***politica externă şi de securitate comună***, care este definită şi pusă în aplicare de către Consiliul European şi de Consiliu, în unanimitate; în acest domeniu, adoptarea de acte legislative este exclusă (art. 24(1) din versiunea consolidată a TUE).

Facem observaţia că ***securitatea naţională*** a rămas în responsabilitatea exclusivă a fiecărui stat membru (vezi art. 4(2) din versiunea consolidată a TUE).

5.4.2 Bugetul UE

Finanţarea politicilor şi acţiunilor UE se face prin intermediul bugetului UE. Şi în cazul Uniunii, bugetul reprezintă un instrument financiar cu semnificaţie politică, prin faptul că angajează resurse şi implică opţiuni politice distincte, în raport cu anumite sectoare economice şi/sau regiuni. Procedurile bugetare specifice se sprijină pe tratatele UE, pe o legislaţie specifică (regulamente, decizii) şi pe existenţa unor acorduri interinstituţionale negociate şi agreate de instituţiile UE (cadre financiare multianuale) (Drăgan, 2005). Ca orice buget, bugetul UE implică atât politici de distribuire, cât şi de redistribuire. Acest lucru a făcut ca, pe parcursul procesului de integrare europeană, diferitele chestiuni bugetare să se „amestece inevitabil cu dezbaterile privind natura UE, competenţele instituţiilor UE şi echilibrul dintre nivelul european şi cel naţional de guvernanţă" (Wallace, 2011, p. 176).

Cum este finanţat bugetul UE?

Resursele bugetare ale UE includ următoarele categorii de venituri:

- **resurse proprii tradiţionale** (în 2014, au reprezentat 12% din total venituri[35]): în principal, taxe vamale asupra importurilor şi prelevări asupra importului de zahăr;
- **resurse proprii provenite din TVA** (în 2014, au reprezentat 13,2% din total venituri): prelevarea unei cote uniforme de 0,3% asupra bazei armonizate a TVA;
- **resurse proprii bazate pe VNB** (în 2014, au reprezentat 73,6% din total venituri): un procent standard din VNB naţional;
- **alte surse** (reprezintă circa 1% din volumul total al veniturilor): impozite şi alte prelevări asupra personalului din instituţiile UE, amenzi, dobânzi, contribuţii ale statelor din afara UE etc.

Limita maximă admisă a resurselor proprii UE a fost limitată la 1,23% din VNB (*Decizia Consiliului, 7 iunie 2007, privind sistemul de resurse proprii al Comunităţilor Europene, 2007/436/CE, Euratom*).

[35] http://bookshop.europa.eu/ro/multiannual-financial-framework-2014-2020-and-eu-budget-2014-pbKV0413055/?CatalogCategoryID=mpgKABstFogAAAEjbIUY4e5K.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Cum este cheltuit bugetul UE?

Limitele şi **principalele priorităţi** (structura modului în care vor fi cheltuiţi banii din bugetul UE) se stabilesc pe perioade de cel puţin 5 ani, prin negocieri între Comisie, Parlament şi Consiliu, care duc la semnarea unui acord interinstituţional.

Cadrele financiare multianuale (CFM) derulate până acum au acoperit **cinci perioade financiare distincte**:

- 1988-1992 (Delors I);
- 1993-1999 (Delors II);
- 2000-2006 (Agenda 2000);
- 2007-2013 (Construirea viitorului nostru comun)[36]; şi
- 2014-2020 (Un buget pentru 2020 – Investind în viitorul Europei).

Cadrul financiar multianual actual acoperă o perioadă de 7 ani **(2014-2020)** şi include un volum de 960 miliarde euro (angajamente bugetare). Banii sunt alocaţi pe **cinci mari categorii de cheltuieli**, care corespund domeniilor de activitate ale UE, respectiv [37]:

1. **Creştere inteligentă şi inclusivă:**
   - **competitivitate pentru creşterea economică şi ocuparea forţei de muncă** (acoperă domenii precum cercetarea şi inovarea, educaţia şi formarea, reţele transeuropene de energie, transport, telecomunicaţii, dezvoltarea întreprinderilor etc.): 125,61 miliarde euro;
   - **coeziune economică, socială şi teritorială** (acoperă politica regională): 325,15 miliarde euro;
2. **Creştere durabilă, resurse naturale** (acoperă politica agricolă comună, politica de pescuit, politica de mediu): 373,18 miliarde euro;
3. **Securitate şi cetăţenie** (acoperă justiţia şi afacerile interne, protejarea frontierelor, politica de imigraţie şi azil, sănătatea publică, protecţia consumatorilor, cultura, tinerii, dialogul cu cetăţenii): 15,69 miliarde euro;
4. **Europa în lume** (politica externă, ajutorul pentru dezvoltare, ajutorul umanitar – cu excepţia Fondului European de Dezvoltare): 58,71 miliarde euro;
5. **Administraţie** (cheltuielile administrative ale instituţiilor UE, pensiile, şcolile europene): 61,63 miliarde euro.

5.4.3 Politica Agricolă Comună (PAC)

PAC – una din cele mai vechi politici UE, alături de politica în domeniul concurenţei – a fost creată prin Tratatul de la Roma (1957/1958) şi implementată efectiv începând cu anul 1962.

Obiectivele iniţiale ale PAC aveau în vedere asigurarea unei oferte alimentare corespunzătoare şi suficiente pentru statele membre, precum şi protejarea fermierilor comunitari în faţa competiţiei create de oferta venită de pe alte pieţe agricole, prin:

- creşterea productivităţii muncii în agricultură;
- asigurarea unui nivel de viaţă echitabil pentru populaţia agricolă;
- stabilizarea pieţelor agricole;

[36] Cadrul financiar 2014-2020 a fost formal adoptat pe 17 mai 2006, în momentul în care Parlamentul European, Consiliul şi Comisia au semnat Acordul Interinstituţional asupra disciplinei bugetare şi a unui management financiar eficient. Cele trei instituţii au căzut de acord asupra sumei totala de maxim 975 miliarde euro, sub formă de angajamente, care urma să acopere principalele priorităţi UE pentru următorii şapte ani.

[37] http://ec.europa.eu/budget/mff/figures/index_en.cfm.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- garantarea securităţii aprovizionării;
- asigurarea unor preţuri rezonabile pentru consumatori.

De la momentul de debut, noi obiective s-au adăugat la PAC, care a suferit, îndeosebi începând cu anii ’90, un **continuu proces de reformă (1992, 1999, 2003, 2008, post-2013)**, în direcţia *decuplării ajutoarelor/subvenţiilor de producţie* şi introducerea unor noi reguli privind *respectarea normelor de mediu* şi *susţinerea dezvoltării rurale*.

Principiile de funcţionare ale PAC sunt unele relativ simple:

- **unicitatea pieţelor** – teritoriul comunitar reprezintă o singură piaţă pentru produsele agricole, în cadrul căreia se asigură, prin înlăturarea diferitelor categorii de bariere intracomunitare, o liberă circulaţie a produselor agricole;
- **preferinţa comunitară** – în aprovizionarea pieţei UE cu produse agricole se acordă preferinţă produselor de origine comunitară;
- **solidaritatea financiară** – PAC este finanţată de la bugetul UE, prin intermediul unor instrumente financiare specifice.

Finanţarea PAC: PAC a fost şi continuă să fie una din cele mai importante politici UE, absorbind o mare parte a bugetului UE (tendinţa ultimelor CFM fiind, însă, de reducere a fondurilor alocate acestui sector) (Drăgan, 2005). PAC primeşte finanţare prin intermediul a două mari fonduri:

- **Fondul European de Garantare Agricolă (FEGA)**, care finanţează plăţile directe către fermieri, precum şi măsurile de reglare şi susţinere a pieţelor agricole;
- **Fondul European Agricol pentru Dezvoltare Rurală (FEADR)**, care finanţează programele de dezvoltare rurală (dispune de un buget de circa 100 miliarde euro pentru perioada 2014-2020).

Noul cadru de reglementare al PAC, convenit în anul 2013 (după trei ani de intense consultări, dezbateri şi negocieri), a continuat procesul de reformă iniţiat la începutul anilor ’90. Noul cadru al PAC (agreat de către Consiliu şi de către Parlamentul European) acoperă **perioada 2014-2020** şi reprezintă un volum de **362,78 miliarde euro:** 277,85 miliarde pentru plăţi directe şi cheltuieli legate de reglarea pieţei (Pilonul I) şi 84,93 miliarde pentru dezvoltare rurală (Pilonul al II-lea) (European Comission, 2013a, p. 3).

5.4.4 Politica Regională a UE (PR)

Politica Regională a UE a fost creată cu scopul de a sprijini statele şi regiunile UE mai puţin dezvoltate în procesul de reducere a decalajelor în raport cu media europeană şi de a contribui, astfel, la realizarea coeziunii economice, sociale şi teritoriale în cadrul UE (Drăgan, 2005; Drăgan et al., 2013). Bazele acestei politici şi crearea principalului ei instrument financiar, **Fondul European pentru Dezvoltare Regională** (FEDR), în 1975, au fost puse după realizarea primei extinderi a UE de la începutul anilor ’70 (1973 – Marea Britanie, Danemarca şi Irlanda), pe fondul existenţei unei „palete complexe de interese politice şi economice” (John McCormick, 2006, p. 273).

Principiile care stau la baza PR:

- **Concentrarea** – are în vedere atât concentrarea resurselor (circa 70% din fondurile UE merg către cele mai puţin dezvoltate regiuni şi ţări ale UE) a eforturilor (sunt indentificate priorităţi-cheie, în perioada 2014-2020 obiectivele tematice fiind în număr de 11), cât şi a cheltuielilor (fondurile alocate pe diferite programe trebuie cheltuite până la finele celui de al doilea/al treilea an după alocare, respectiv aplicarea regulii N+2/N+3);

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- **Programarea** – are în vedere alocarea fondurilor pe programe multianuale, susţinute strategic şi pregătite din timp, nu pe proiecte individuale, depuse ad-hoc. În actuala perioadă de programare multianuală, perioada acoperită este 2014-2020;
- **Parteneriatul** – fiecare program implică larga consultare a tuturor părţilor interesate (*stakeholders*), respectiv autorităţi locale, regionale şi naţionale, parteneri publici şi privaţi, statali şi nonstatali (ONG-uri) etc. Parteneriatul trebuie să existe în fiecare etapă, de la design, prin management şi implementare, la monitorizare şi evaluare;
- **Adiţionalitatea** – finanţarea prin intermediul fondurilor UE nu trebuie să înlocuiască finanţarea naţională, ci doar să o completeze.

Finanţarea PR. Instrumente financiare specifice:

Cea mai mare parte a fondurilor de care dispune PR sunt orientate către ţările şi regiunile europene mai slab dezvoltate, în vederea recuperării şi reducerii decalajelor economice, sociale şi teritoriale existente între regiunile şi statele membre UE.

Tabelul 5.4 **Evoluţia bugetului fondurilor UE (inclusiv FEADR şi FEPAM) între 1989-2020**

	Total fonduri UE	Bugetul UE (miliarde euro)	% în total buget UE
1989-1993	75	276	27,17
1994-1999	245	601	40,76
2000-2006	311	752	41,35
2007-2013	460	971	47,37
2014-2020	454	960	47,30

Sursa: Comisia Europeană, *Sixth Report on economic, social and territorial cohesion*, p. 188.

În perioada 2014-2020, pentru realizarea principalelor obiective ale PR s-au alocat 454,3 miliarde de la bugetul UE, prin intermediul următoarelor fonduri, cunoscute sub denumirea de **Fonduri Europene Structurale şi de Investiţii**[38]:

- **Fondul European de Dezvoltare Regională** (FEDR): 196,3 miliarde euro (43,5%);
- **Fondul Social European** (FSE): 86,4 miliarde euro (19%);
- **Fondul de Coeziune** (FC): 63,4 miliarde euro (14%);
- **Fondul European Agricol pentru Dezvoltare Rurală** (FEADR): 99,3 miliarde euro (22%);
- **Fondul European pentru Pescuit şi Afaceri Maritime** (FEPAM): 5,7 miliarde euro (1,3%);
- **Iniţiativa Europeană pentru Tineret:** 3,2 miliarde euro (0,7%).

Alocările pe ţări variază[39] mult, în funcţie de dimensiunea şi nevoile de dezvoltare economică ale ţării. Comparaţia între primele 5 poziţii şi ultimele 5 poziţii este relevantă: de la 86,1 miliarde – Polonia, 42,6 miliarde – Italia, 37,4 miliarde – Spania, **30,8 miliarde – România,** 27,9 miliarde – Germania, la 2,7 miliarde – Belgia, 1,9 miliarde – Olanda, 1,5 miliarde – Danemarca, 0,9 miliarde – Cipru, 0,8 miliarde – Malta şi 0,1 miliarde – Luxemburg. Un alt indicator care trebuie, însă, analizat, alături de cel privind alocările, vizează **gradul de absorbţie**, care reflectă capacitatea unui stat de a cheltui eficient resursele financiare alocate prin intermediul fondurilor UE (influenţat de cel puţin trei parametri: capacitatea de absorbţie macroeconomică, capacitatea

[38] https://cohesiondata.ec.europa.eu/overview.
[39] https://cohesiondata.ec.europa.eu/overview.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

de cofinanţare şi capacitatea administrativă). În cazul României, în perioada 2007-2013, rata absorbţiei a fost una din cele mai reduse din UE, principala cauză fiind capacitatea administrativă deficitară.

Tabelul 5.5 **Rata absorbţiei în România, pe Programe Operaţionale, în perioada 2007-2013**

Program Operaţional	Alocări UE 2007-2013 (milioane euro)	Rata absorbtiei (plaţi către beneficiari) (%) la 30 noiembrie 2016
PO Regional	3.966	85,04
PO Sectorial de Mediu	4.413	78,48
PO Sectorial de Transport	4.288	74,63
PO Sectorial Creşterea competitivităţii economice	2.537	85,94
PO Sectorial Dezvoltarea resurselor umane	3.476	67,54
PO Capacitate administrativă	208	82,00
PO Asistenţă tehnică	170	86,00
TOTAL	**19.058**	**78,08**

Sursa: Guvernul României – Ministerul Fondurilor Europene.

Din păcate, întârzierile deja înregistrate în managementul fondurilor alocate perioadei 2014-2020 ridică mari semne de întrebare privind posibilitatea obţinerii unei bune absorbţii în actualul CFM.

5.5 Rolul Uniunii Europene la nivel global

Construcţia Uniunii Europene a debutat ca un proiect exclusiv de integrare economică regională, a cărui finalitate se raporta la promovarea unei dezvoltări continue, armonioase şi echilibrate şi asigurarea unei stabilităţi sporite a statelor membre. Valurile succesive de adâncire şi extindere au contribuit, treptat, la afirmarea Uniunii Europene ca important actor economic pe plan internaţional. Primele patru decenii au fost marcate de preocuparea aproape exclusivă a liderilor şi instituţiilor europene, limitată la domeniul economic şi la planul politicilor şi acţiunilor interne, pentru realizarea obiectivelor economice ale integrării regionale stabilite prin tratatele constitutive. Asumarea formală de către UE a vocaţiei internaţionale, nu doar în plan economic, ci şi în plan politic se produce începând cu anul 1993, odată cu intrarea în vigoare a Tratatului de la Maastricht.

5.5.1 Definirea identităţii internaţionale a Uniunii Europene

Prin Tratatul de la Maastricht, statele membre definesc şi îşi asumă, în mod expres, un obiectiv legat de afirmarea identităţii internaţionale a Uniunii Europene, pentru a cărui realizare, Tratatul adaugă politica externă şi de securitate comună (PESC) ca pilon al construcţiei europene, reglementând noile competenţe ale Uniunii în cadrul acestui nou pilon. Documentele strategice şi tratatele ulterioare se vor concentra asupra obiectivelor şi măsurilor de consolidare a poziţiei internaţionale a Uniunii nu doar ca actor economic, ci şi ca actor politic şi militar.

Agenda 2000 defineşte relaţiile externe ca fiind un domeniu esenţial al proiectului european, menţinerea credibilităţii Uniunii Europene pe plan internaţional fiind dependentă nu doar de

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

poziţia de lider în plan comercial, ci şi de capacitatea grupării de a-şi asuma responsabilităţile unui actor global, respectiv de capacitatea de a răspunde, în mod unitar şi eficient, aşteptărilor cetăţenilor săi în ceea ce priveşte menţinerea păcii şi securităţii, stabilităţii şi prosperităţii, nu doar în Europa, ci şi pe plan mondial. La fel de importantă pentru consolidarea poziţiei de actor global rămâne implicarea statelor membre şi a Uniunii în soluţionarea problemelor globale legate de combaterea crimei organizate şi terorismului, protecţia mediului şi optimizarea utilizării resurselor ca factor de creştere şi dezvoltare sustenabilă.

CASETA 5.8 Identitatea internaţională a Uniunii Europene

Uniunea Europeană îşi propune ca obiectiv *afirmarea identităţii sale pe scena internaţională, în special prin punerea în aplicare a unei politici externe şi de securitate comune, inclusiv prin stabilirea, în perspectivă, a unei politici de apărare comune, care ar putea conduce, la momentul potrivit, la o apărare comună* (Tratatul de la Maastricht, art. B).
Uniunea Europeană trebuie *să îşi crească influenţa în economia globală, să promoveze valori fundamentale cum ar fi pacea, securitatea, democraţia şi drepturile omului, să furnizeze ajutor pentru dezvoltare statelor cel mai puţin dezvoltate, să îşi apere modelul social şi să îşi îmbunătăţească poziţia pe piaţa mondială. Acţiunea comună a Uniunii Europene este cu atât mai necesară* pentru soluţionarea prolemelor globale, fiind o condiţie *pentru valorificarea efectelor pozitive şi gestiunea constrângerilor derivate din globalizare*, aşteptările partenerilor internaţionali fiind legate de capacitatea Uniunii de a-şi asuma responsabilităţile care îi revin ca actor global (COM(97) 2000 final, Agenda 2000).

Obiectivele asumate prin Tratatul de la Maastricht şi Agenda 2000 contribuie semnificativ la îmbunătăţirea capacităţii UE de a vorbi pe o singură voce pe plan internaţional, cu excepţia domeniului de politică externă şi securitate comună, unde divergenţele de opinii între statele membre creează dificultăţi în adoptarea şi impunerea unei poziţii comune a statelor membre în legătură cu probleme sensibile (Pomorska şi VanHoonacker, 2015; Allen şi Smith, 2010).

Tratatul de la Lisabona extinde competenţele Uniunii Europene în materie de politică externă, statelor membre fiindu-le interzisă orice acţiune contrară intereselor Uniunii (Tratatul de la Lisabona, art. 24). Tratatul de la Lisabona (2007) cuprinde o serie de inovaţii (personalitatea juridică a Uniunii Europene, crearea mecanismelor instituţionale de reprezentare externă, respectiv introducerea funcţiilor de Preşedinte al Consiliului European şi de Înalt Reprezentant pentru Politica Externă şi de Securitate), care au rolul de a creşte coerenţa acţiunilor externe, de a îmbunătăţi vizibilitatea şi prezentarea externă a Uniunii (Pomorska şi VanHoonacker, 2015), având ca finalitate consolidarea poziţiei UE ca actor global.

CASETA 5.9 Tratatul de la Lisabona

Personalitatea juridică a Uniunii Europene, reglementată de Tratatul de la Lisabona, distinctă de cea a statelor membre, creează condiţii mai bune pentru ca UE să se exprime pe o singură voce în plan internaţional: semnarea acordurilor internaţionale este transferată Uniunii Europene, drepturile şi obligaţiile derivate din acestea fiind aplicabile tuturor statelor membre (ceea ce asigură o reprezentare unică a tuturor statelor membre în planul relaţiilor internaţionale). Personalitatea juridică conferă UE condiţiile pentru a fi reprezentată, în mod direct, în cadrul diferitelor organizaţii internaţionale şi de a participa la procesul decizional; în acelaşi sens, acţionează şi crearea funcţiei de Înalt Reprezentant al Uniunii Europene pentru Politică Externă şi de Securitate Comună, care asigură reprezentarea internaţională a UE. Menţinerea actualului dualism, în plan diplomatic, între Înaltul Reprezentant, ca exponent al Uniunii Europene, şi reprezentanţii statelor membre, ca exponenţi ai intereselor suverane ale fiecărui stat, continuă să rămână unul din punctele vulnerabile ale Uniunii Europene ca putere politică şi diplomatică. În acest context, eficienţa internă a mecanismelor instituţionale ale Uniunii Europene, măsurată prin capacitatea de a armoniza poziţiile statelor membre şi de a le transpune într-o poziţie comună a Uniunii care să fie promovată şi apărată pe plan internaţional, constituie un element esenţial pentru consolidarea statutului Uniunii de putere politică la nivel global.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Principala barieră care a limitat semnificativ influenţa diplomatică a Uniunii Europene în sistemul relaţiilor economice internaţionale şi participarea sa la guvernanţă globală este de natură internă, fiind rezultatul **incapacităţii de a se exprima pe o singură voce**, a unei **reprezentări fragmentate a UE în planul relaţiilor internaţionale şi în cadrul sistemului de guvernanţă globală**. Tratatul de la Lisabona introduce mecanismele necesare pentru reprezentarea unică a Uniunii Europene în planul relaţiilor internaţionale.

5.5.2 UE ca putere economică şi actor comercial mondial

Uniunea Europeană este o putere comercială majoră pe plan internaţional, fiind, de asemenea, cel mai important furnizor de asistenţă pentru dezvoltare în favoarea ţărilor mai sărace. Politica sa economică vizează menţinerea unei creşteri durabile, cu ajutorul investiţiilor în transporturi, energie şi cercetare, urmărind să reducă impactul pe care dezvoltarea economică viitoare l-ar putea avea asupra mediului. Încă din 1989, s-a subliniat că această putere are cea mai mare capacitate de polarizare, prin faptul că mai mult de 30 de ţări de pe diferite continente realizau mai mult de 40% din schimburile lor economice cu această entitate, în timp ce numai 13 ţări aveau relaţii comerciale cu polul american şi numai 5 ţări cu cel japonez (Beaud, 1989).

În prezent, UE asigură o pătrime din producţia economică mondială; PIB-ul său cumulat cu cel al SUA reprezintă peste 50% din cel global; exportă cea mai mare cantitate de bunuri şi servicii pe plan mondial (Cameron, 2012).

CASETA 5.10 Economia UE în cifre

- UE deţinea **23,8%** din PIB-ul mondial şi exportă **33%** din comerţul internaţional (2014).
- UE asigura**34,5%** din fluxurile mondiale de investiţii străine directe (2014).
- Asistenţa oficială pentru dezvoltare a UE a reprezentat **0,47%** din venitul naţional brut al UE, atingând cel mai înalt nivel de până în prezent (2015).
- Statele membre UE deţin **26,98%** din puterea de vot din cadrul Băncii Internaţionale pentru Reconstrucţie şi Dezvoltare (2016).
- Statele membre UE deţin **29,66%** din voturile de la Fondul Monetar Internaţional (2016).
- UE are **cel mai mare** număr de voturi colective ca şi grupare regională în cadrul Organizaţiei Mondiale a Comerţului (OMC).

Sursa: Eurostat (2016). *The EU in the world: 2016 Edition*, Luxembourg: Publications Office of the European Union; van Reisen, M. (1999). *EU 'Global Player': The North – South Policy of The European Union,* Utrecht: International Books; World Trade Organization (WTO) (2015). *International Trade Statistics 2015*, Geneva: WTO Publications.

Zaborowski (2006) afirma că, odată cu emergenţa unor noi puteri, structura relaţiilor internaţionale se schimbă, fapt ce ar conduce la scăderea importanţei UE. Însă chiar şi într-o „lume mai mare", UE este şi va rămâne un jucător important în economia mondială, împreună cu ceilalţi doi poli tradiţionali, Japonia şi SUA, cu toate că ţări precum China şi India vor avea, de asemenea, roluri economice importante.

Poziţia UE în comerţul internaţional

Fiind cea mai mare putere comercială a lumii, UE continuă să ocupe un loc important în sistemul comercial internaţional şi este bine cunoscut faptul că se foloseşte de această poziţie ca să exporte practicile sale de reglementare şi să-şi promoveze propriile valori în terţe ţări (Meunier şi Nicolaidis, 2011). Odată cu creşterea puterilor emergente, este de aşteptat ca UE, pe termen lung, să întâmpine provocări noi. Unii autori susţin că, în urma schimbării relaţiilor de putere politică şi economică, capacitatea UE de a utiliza comerţul ca instrument de influenţă internaţională se va

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

diminua în timp (McGuire şi Lindeque, 2010). Este, prin urmare, deloc surprinzător faptul că UE a explorat, în ultimul timp, noi modalităţi de a-şi consolida poziţia deţinută la nivel internaţional. Pe fondul contextului geopolitic în schimbare şi al negocierilor stagnate din runda Doha[40], UE a recurs la încheierea de acorduri bilaterale de liber schimb, comerciale, de cooperare şi de asociere cu alte state.

CASETA 5.11 Europa 2020 – răspunsul UE la schimbare

Europa 2020 este strategia UE pentru ocuparea forţei de muncă şi creştere economică. UE şi-a propus ca, până la sfârşitul anului 2020, să îndeplinească o serie de obiective care să asigure o creştere economică: *inteligentă*, prin investiţii mai eficiente în educaţie, cercetare şi inovare; *durabilă*, prin orientarea decisivă către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon; şi *favorabilă incluziunii*, prin punerea accentului pe crearea de locuri de muncă şi pe reducerea sărăciei. Progresul către îndeplinirea obiectivelor strategiei este încurajat şi monitorizat prin intermediul semestrului european, ciclul anual de coordonare economică şi bugetară al UE.

Sursa: Comisia Europeană (2010). *EUROPA 2020 - O strategie europeană pentru o creştere inteligentă, ecologică şi favorabilă incluziunii*, Bruxelles, COM(2010) 2020 final.

Poziţia UE în plan financiar

În cadrul UE, lansarea monedei euro a facilitat comerţul şi investiţiile transatlantice, iniţiind un al doilea val de „americanizare”[41], bazat pe transformarea pieţelor financiare europene şi a procedurilor de guvernanţă corporativă[42]. Investitorii şi companiile de la acea vreme au beneficiat de începutul procesului de accelerare a integrării financiare europene. Pe parcursul anilor ’90, a devenit evident faptul că acest impuls ar fi mai eficient dacă UE ar îmbunătăţi cadrul de reglementare pentru a facilita fluxurile financiare transfrontaliere, ce pot fi de interes datorită informaţiilor pe care le furnizează cu privire la modificările gradului de îndatorare al unei ţări, atitudinea investitorilor străini faţă de activele interne sau soldul contului curent. Cu scopul de a facilita tranziţia către integrarea financiară, Comisia Europeană, guvernele naţionale şi bancherii s-au angajat în coordonarea şi armonizarea politicilor financiare naţionale[43].

Toate acestea arată că dezvoltarea economiei europene, ca răspuns la provocările cotidiene de pe plan financiar, este încorporată într-un complex european de colaborare între instituţii şi societate civilă. În cadrul acestui complex, grupările financiar-corporative ale societăţii civile joacă un rol principal, în timp ce alte grupuri, cum ar fi partide politice, sindicate sau mişcări sociale sunt excluse sau numai indirect implicate (Bieling, 2006).

În ceea ce priveşte guvernanţa economică[44] la nivel mondial, UE este nu numai un „beneficiar de sistem”, dar, de asemenea, un potenţial „formator de sistem”. Nu există nicio îndoială că UE îşi

[40] Runda Doha este ultima rundă de negocieri comerciale în rândul membrilor OMC, având ca scop realizarea de reforme majore ale sistemului comercial internaţional (https://www.wto.org/english/tratop_e/dda_e/dda_e.htm).

[41] Primul val de „americanizare” în Europa de Vest a avut loc după al Doilea Război Mondial, având la bază, în principal, emulaţia modelelor „fordiste” de producţie şi consum de masă.

[42] OCDE a definit conceptul de „guvernanţă corporativă” ca sistemul prin care corporaţiile sunt conduse şi controlate (OCDE, 1999).

[43] La începutul acestui mileniu, UE a depus eforturi considerabile pentru finalizarea pieţei financiare unice în Europa, promovând armonizarea normativă în cadrul frontierelor sale şi consolidarea cadrului instituţional de reglementare şi supraveghere financiară (Donnelly, 2010; Macartney, 2009, 2010; Mügge, 2010; Posner, 2009; Quaglia, 2010). Astfel, UE a devenit una dintre cele mai mari jurisdicţii financiare din lume.

[44] Guvernanţa economică este un domeniu de studiu care analizează modul în care instituţiile economice pot afecta deciziile agenţilor economici, elaborarea şi punerea în aplicare a politicilor publice, precum şi interacţiunea dintre sferele economice publice şi private (Dixit, 2008).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

exercită influenţa în cadrul forumurilor şi organizaţiilor internaţionale, precum G7, OCDE, OMC. În general, rolul internaţional al UE pare să fie destul de puternic în ceea ce priveşte problemele comerciale (Tsoukalis, 2003). UE oferă o piaţă importantă de vânzare, vorbeşte cu o singură voce – cu excepţia anumitor servicii culturale şi sociale, precum şi drepturi de proprietate intelectuală – şi dispune de o putere de negociere mare, caracterizată printr-o metodă flexibilă de a face concesii mutuale şi dorinţa de realizare a unor acorduri comerciale preferenţiale bilaterale.

CASETA 5.12 Răspunsul UE la dezechilibrele mondiale

Dintr-o perspectivă globală, UE se confruntă cu provocarea noilor centre de putere, cum ar fi economiile aflate în creştere din Africa, Asia şi America de Sud. Cu toate acestea, UE continuă să concureze cu SUA pentru poziţia de cea mai mare putere economică din lume (Parker şi Karlsson, 2010; Bäckstrand şi Elgström, 2013).

UE urmărește să-și exercite rolul de lider și puterea, stabilind reglementări de urmat. Cu toate acestea, anii de criză au diminuat resursele economice și politice ale UE. Criza economică și financiară a forțat UE să se concentreze pe o provocare internă crucială: de a restabili încrederea în moneda comună. (Engelbrekt et al., 2015).

Înainte de anii ’90, în ceea ce priveşte cooperarea monetară şi financiară internaţională, poziţia UE nu era privilegiată. Acest lucru se datora, în principal, superiorităţii SUA în cadrul „Dollar-Wall Street Regime”[45], dar şi lipsei unei abordări comune în gestionarea relaţiilor monetare şi financiare internaţionale. Cu toate acestea, poziţia UE a fost îmbunătăţită odată cu apariţia Uniunii Economice şi Monetare, care a stimulat integrarea financiară prin eliminarea internă a riscului valutar şi apariţia unei pieţe transfrontaliere pentru obligaţiuni corporative[46] şi guvernamentale. Pe plan extern, zona euro a devenit o piaţă unitară, care să reziste la şocurile din exterior şi mai puţin dependentă de o rată de schimb (cum ar fi, vis-à-vis de dolarul american), obţinând, cel puţin parţial, unele privilegii din statutul său de rezervă valutară la nivel mondial. În ceea ce priveşte comerţul, titlurile de valoare şi pieţele de schimb valutar, evoluţiile recente (ECB, 2015) indică faptul că orientarea generală a economiei europene pe pieţele financiare mondiale, într-adevăr, pare să fie destul de puternică.

5.5.3 Participarea Uniunii Europene la sistemul de guvernanţă globală

UE este principalul actor economic la nivel global, cel mai mare importator şi exportator de bunuri şi servicii şi deţine a doua cea mai puternică monedă a lumii, dar pare a fi incapabilă să îşi transforme puterea economică în influenţă politică şi să se impună în plan politic şi diplomatic global (în aceeaşi măsură ca în plan economic), fiind considerată încă „un pitic politic” (Herve, 2012). Simptomele acestui „piticism” politic şi diplomatic pot fi identificate şi cuantificate prin raportare la influenţa relativ modestă a Uniunii Europene în structurile de guvernanţă globală, rolul de lider revenind Statelor Unite ale Americii.

[45] Se referă la sistemul monetar internaţional creat după anii ’70, când ia sfârşit sistemul Bretton Woods (Gowan, 1999).

[46] Piaţa internaţională de obligaţiuni corporative se adresează companiile mari şi multinaţionale pe care este necesară o participare transfrontalieră. Pieţele internaţionale constituie astfel o parte esenţială a unui proces continuu de creditare internaţională corporativă, care facilitează expansiunea unor companii la nivel internaţional (ICMA, 2013).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 5.13 Participarea şi reprezentarea Uniunii Europene în cadrul organizaţiilor internaţionale

Organizaţia internaţională	Statutul Uniunii Europene şi al statelor membre	Reprezentarea Uniunii Europene
Organizaţia Mondială a Comerţului (OMC)	28 de state membre sunt membre OMC. Uniunea Europeană este membru OMC.	Uniunea Europeană este reprezentantă de Comisia Europeană.
Organizaţia pentru Cooperare şi Dezvoltare Economică (OCDE)	19 din cele 28 de state membre UE sunt membre OCDE. Uniunea Europeană şi Banca Centrală Europeană au statut de observator.	Uniunea Europeană este reprezentantă de Comisia Europeană (Comisarul european pentru afaceri economice şi monetare) şi beneficiază de toate drepturile conferite de statutul de membri OCDE, cu excepţia dreptului de vot.
Fondul Monetar Internaţional (FMI)	28 de state membre sunt membre FMI.	Uniunea Europeană este prezentă prin intermediul statelor membre care ar trebui să îşi coordoneze poziţiile. Banca Centrală are statut de observator la anumite reuniuni ale Board-ului Executiv al FMI.
Banca Mondială (BM)	Sistem identic de reprezentare cu cel de la FMI.	Sistem identic de reprezentare cu cel de la FMI.
G-8	Doar 4 state membre (Franţa, Germania, Marea Britanie şi Italia). Participă şi Uniunea Europeană.	La reuniunile la care participă, Uniunea Europeană este reprezentată de Comisia Europeană şi de preşedinţia în exerciţiu a Consiliului.
G-7 (Finanţe)	Doar 4 state membre (Franţa, Germania, Marea Britanie şi Italia). Participă şi Uniunea Europeană la anumite reuniuni.	Banca Centrală Europeană participă la reuniuni legate de supraveghere şi rate de schimb valutar. În cazul altor reuniuni, participă miniştrii de finanţe şi guvernatorii băncilor centrale. Comisia Europeană (comisarul european pentru afaceri economice şi monetare) participă doar la anumite reuniuni la nivel ministerial, fără a participa la reuniunile pregătitoare.
G-20	4 state membre (Franţa, Germania, Marea Britanie şi Italia) şi Uniunea Europeană sunt membri.	Uniunea Europeană este reprezentată de Preşedintele Consiliului şi de Banca Centrală Europeană. Comisia Europeană participă alaturi de delegaţia Preşedintelui Consiliului în cadrul reuniunilor tehnice. Eurogrupul nu este reprezentat.
Organizaţia Mondială a Vămilor (OMV) Organizaţia Mondială pentru Agricultură şi Alimentaţie (FAO)	Uniunea Europeană este membru OMV şi FAO.	Uniunea Europeană este reprezentată de Comisia Europeană, în condiţiile în care domeniile gestionate de aceste organizaţii internaţionale sunt domenii de competenţa exclusivă a Uniunii Europene.
Consiliul de securitate al ONU	2 state membre UE au statut de membru permanent (Franţa şi Marea Britanie) al Consiliului de securitate.	Uniunea Europeană nu este reprezentantă nici la statut de observator. Statele membre au o obligaţia de a-şi armoniza poziţiile şi de a asigura apărarea poziţiei şi intereselor Uniunii Europene, fără a aduce prejudicii obligaţiilor care le revin în baza prevederilor Cartei Naţiunilor Unite.
Tratatul Atlanticului de Nord (NATO)	22 de state membre UE (Austria, Malta, Cipru, Finlanda, Irlanda, Suedia sunt membre UE, dar nu sunt membre NATO).	Uniunea Europeană nu este reprezentantă nici la statut de observator.
Adunarea Generală a Organizaţiei Naţiunilor Unite	State membre UE. Uniunea Europeană are statut de observator din 1974.	Uniunea Europeană este reprezentată de Comisia Europeană şi un reprezentant al Preşedinţiei Consiliului Uniunii Europene şi are statut de observator. Comisia Europeană poate avea intervenţii în reuniunile Adunării Generale, dar numai după ce au avut loc luări de poziţii/intervenţii ale reprezentanţilor tuturor statelor membre ONU, respectiv după finalizarea dezbaterilor formale.

Sursa: Preluat din Herve, A. (2012). 'The Participation of the European Union in Global Economic Governance Fora', *European Law Journal*, Vol. 18, No. 1, January, pp. 143-161; Sieglinde, G. (2011). 'EU Diplomacy After Lisbon: More Effective Multilateralism?', *Brown Journal of World Affairs*, Volume XVII, Issue II, pp. 181-191.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Limitele de putere diplomatică a Uniunii Europene au o dublă natură: internă şi externă. Principalele limitări interne se referă la mecanismele instituţionale şi legislative de armonizare a poziţiilor statelor membre pentru a se exprima „pe o singură voce", care nu sunt complet funcţionale şi eficiente. În planul limitărilor externe, reprezentarea Uniunii Europene ca membru cu drept de vot implică, de cele mai multe ori, revizuirea actelor constitutive ale organizaţiilor internaţionale (Sieglinde, 2011; Wessel şi VanVooren, 2013), ai căror membri sunt, în mod tradiţional, state suverane: Uniunea Europeană, deşi are personalitate juridică, nu întruneşte caracteristicile actorilor statali, ceea ce nu îi permite să participe la procesul decizional, ca membru cu drepturi depline în cadrul anumitor organizaţii (ex.: ONU, Fondul Monetar Internaţional etc.).

Creşterea influenţei şi asumarea rolului de lider este posibilă numai în măsura în care Uniunea Europeană va reuşi să se exprime pe „o singură voce" în cadrul organismelor internaţionale implicate în procesul de guvernanţă globală (Sistemul Naţiunilor Unite, Organizaţia Mondială a Comerţului, Fondul Monetar Internaţional, Banca Mondială etc.).

Deşi Uniunea Europeană este reprezentată în toate organizaţiile internaţionale, rolul său continuă să fie marginal, în cele mai multe dintre acestea, prerogativele decizionale revenind statelor membre sau anumitor state membre. Ca principiu, Uniunea Europeană are statut de membru şi îşi exercită prerogativele decizionale în numele statelor membre în cadrul organizaţiilor internaţionale care desfăşoară activităţi în acele domenii care, conform Tratatelor Uniunii Europene, sunt domenii de competenţa exclusivă a Uniunii (precum Organizaţia Mondială a Vămilor şi Organizaţia Mondială pentru Alimentaţie şi Agricultură).

5.6 Rolul României în Uniunea Europeană

Economia României este mică, cu o pondere de aproximativ 0,24% în produsul intern brut global în anul 2015, dar un actor relevant în blocul comunitar european, care a beneficiat semnificativ de apartenenţa sa la Uniunea Europeană în ultimii zece ani. Cum ne poziţionăm în UE? Care este aportul economic al României la UE? Care sunt implicaţiile apartenenţei la UE pentru România? Vom răspunde pe scurt, în câteva borne reper ale tabloului de ansamblu: populaţie, suprafaţă, dezvoltare economică – produsul intern brut (PIB) nominal şi la paritatea puterii de cumpărare, PIB pe locuitor, comerţ exterior, investiţii străine directe, fără a epuiza detaliile şi fără prea multe nuanţe. Într-o singură propoziţie: România contribuie cu 1% la PIB european, cu 4% la populaţie, cu peste 5% ca teritoriu, cu 1,3% la investiţiile totale, cu 0,8% la intrările de investiţii străine directe, cu 0,6% la cheltuielile publice cu asistenţa socială, cu sănătatea şi cu educaţia, respectiv cu 0,5% la sosirile de turişti străini (vezi tabelul 5.6).

A şaptea naţiune din Uniunea Europeană ca populaţie, cei 19,8 milioane de români reprezintă 4% din totalul populaţiei UE-28. Din primul an al aderării, 2007, până în prezent, populaţia României a scăzut cu 6%.

A noua naţiune din Uniunea Europeană ca suprafaţă, România contribuie cu 238.391 km² la teritoriul blocului comunitar, ceea ce reprezintă 5,3% din suprafaţa UE-28. România este un actor strategic european prin poziţionarea sa geografică, cu a doua frontieră externă ca lungime a UE, cu ieşire la Marea Neagră şi fiind străbătută de Dunăre. Ţara noastră este o poartă de intrare în UE dinspre est şi o punte de legătură nodală în regiune.

România contribuie cu 1% din PIB al Uniunii Europene, adică cu 160 de miliarde de euro în anul 2015, fiind a 17-a forţă economică a blocului comunitar.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

România se află pe locul al şaptelea în topul statelor europene cu cele mai ample salturi ale PIB în ultimul deceniu în UE-28, cu o creştere a PIB în termeni nominali cu 28% în anul 2015, faţă de primul an de stat membru, 2007[47]. Malta, Luxemburg, Slovacia, Polonia, Bulgaria şi Irlanda sunt în faţa noastră. Dacă ne raportăm la saltul PIB la paritatea puterii de cumpărare, România este pe locul al doilea cu 44%, după Polonia, în UE-28[48].

Românii au câştigat 2100 de euro în plus la PIB pe locuitor în ultimul deceniu, dar chiar şi aşa România rămâne pe penultimul loc în UE-28, în ceea ce priveşte nivelul de trai, de 8100 euro/locuitor[49], în anul 2015. PIB pe locuitor reprezintă puţin peste jumătate din media europeană în prezent, mai exact 57%, faţă de 41% în anul 2007. Saltul PIB pe locuitor este aproape dublu în anul 2015 faţă de anul anterior aderării la UE (4600€ în anul 2006). Tot în ultimii zece ani, salariul minim s-a triplat până în prezent. Astăzi, salariul minim al unui român este de 276 €, dar rămâne unul dintre cele mai mici salarii din Uniunea Europeană, bulgarii fiind singurii care câştigă mai puţin decât noi.

Cel mai clar avantaj al integrării României în UE îl reprezintă eliminarea barierelor comerciale, ceea ce a dus la o intensificare a schimburilor comerciale intracomunitare. În urma aderării României la UE, continuăm să importăm mai mult decât exportăm în interiorul pieţei interne unice, dar acest deficit comercial s-a micşorat de la 15,26 miliarde de euro în anul 2007, la 8,34 miliarde de euro în anul 2015 în comerţul intracomunitar.

Vom aduce detalii argumentative suplimentare pentru a demonta mitul că „România este doar o piaţă de consum a UE", pe baza ultimelor date oficiale disponibile la Eurostat, respectiv pentru faptul că România poate deveni inima creativităţii Europei, gazdă şi sursă majoră de investiţii:

- Exporturile româneşti intracomunitare aproape s-au dublat, România fiind în prezent al 16-lea exportator intracomunitar, cu cele 40,2 miliarde de euro încasate, în anul 2015. Dinamica exporturilor româneşti extracomunitare a fost uşor mai scăzută, dar rămânem tot al 16-lea exportator extracomunitar în rândul statelor membre, cu cele 14,37 miliarde de euro încasate. Contribuţia României la exporturile intracomunitare reprezintă 1,3%, iar la exporturile extracomunitare ponderea este de 0,8% din totalul exporturilor UE, în 2015.

[47] **Topul statelor membre ale UE din perspectiva creşterii PIB-lui nominal în ultimul deceniu**, conform calculelor proprii pe baza datelor oficiale ale Eurostat, 2016: 1. Malta – 52,9%; 2. Luxemburg – 41,7%; 3. Slovacia – 39,2%; 4. Polonia – 36,3%; 5. Bulgaria – 35,0%; 6. Irlanda – 29,7%; 7. România – 27,9%; 8. Lituania – 27,8%; 9. Estonia – 25,9%; 10. Suedia – 24,7%; 11. Cehia – 21,0%; 12. Germania – 20,7%; 13. Austria – 20,4%; 14. Belgia – 18,8%; 15. Marea Britanie – 15,1%; 16. Danemarca – 14,0%; 17. Franţa – 12,1%; 18. Finlanda – 12,1%; 19. Olanda – 10,3%; 20. Slovenia – 9,6%; 21. Letonia – 7,7%; 22. Ungaria – 7,0%; 23. Portugalia – 2,2%; 24. Italia – 1,7%; 25. Spania – 0,03%; 26. Croaţia / -0,1%; 27. Cipru / -0,2%; 28. Grecia / -24,4%.

[48] **Topul statelor membre ale UE din perspectiva creşterii PIB la paritatea puterii de cumpărare în ultimul deceniu**: 1. Polonia – 44,8%; 2. România – 44,2%; 3. Irlanda – 37,9%; 4. Luxemburg – 37,1%; 5. Malta – 33,5%; 6. Slovacia – 27,7; 7. Ungaria – 21,6%; 8. Lituania – 21,5%; 9. Belgia – 20,0%; 10. Austria – 19,8%; 11. Germania - 19,7%; 12. Estonia – 18,3%; 13. Cehia – 18,1%; 14. Danemarca – 17,7%; 15. Bulgaria – 17,5%; 16. Suedia – 15,2%; 17. Franţa – 14,1%; 18. Slovenia – 8,0%; 19. Letonia – 7,8%; 20. Olanda – 7,5%; 21. Marea Britanie – 6,9%; 22. Portugalia – 6,8%; 23. Finlanda – 6,4%; 24. Italia – 4,1%; 25. Croaţia – 3,4%; 26. Spania – 1,5%; 27. Cipru / -0,6%; 28. Grecia / -16,2%, conform calculelor proprii pe baza datelor oficiale ale Eurostat, 2016.

[49] **Topul statelor membre ale UE din perspectiva creşterii PIB nominal pe locuitor în ultimul deceniu**: 1. Malta – 43,7%; 2. Lituania – 42,2%; 3. Bulgaria - 41,9%; 4. Slovacia – 38,5%; 5. Polonia – 35,4%; 6. România – 35,0%; 7. Estonia – 28,9%; 8. Irlanda – 23,0%; 9. Luxemburg – 19,7%; 10. Germania – 19,68%; 11. Letonia – 19,4%; 12. Cehia – 17,9%; 13. Suedia – 16,4%; 14. Austria – 15,9%; 15. Belgia – 12,3%; 16. Ungaria – 9,9%; 17. Danemarca – 9,3%; 18. Marea Britanie – 8,5%; 19. Finlanda – 8,2%; 20. Franţa – 7,9%; 21. Slovenia – 7.5%; 22. Olanda – 7,0%; 23. Portugalia – 4,2%; 24. Croaţia – 2,0%; 25. Italia / -1,8%; 26. Spania / -2,5%; 27. Cipru / -9,6%; 28. Grecia / -23,2%, conform calculelor proprii pe baza datelor oficiale ale Eurostat, 2016.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- În ceea ce priveşte importurile, România este al 15-lea importator intracomunitar, cu cele 48,58 miliarde de euro plătite și al 17-lea importator din afara UE, cu cele 14,39 miliarde de euro. Contribuţia României la importurile intracomunitare reprezintă 1,6%, iar la importurile extracomunitare reprezintă 0,8% din totalul UE, în anul 2015.

- Importurile româneşti intracomunitare au crescut cu 33%, semnificativ mai puţin decât ritmul de creştere al exporturilor româneşti extracomunitare, cu 88% în ultimul deceniu.

- Remarcăm, în schimb, reducerea importurilor româneşti din afara UE cu aproape 2%, în ultimul deceniu. Cu alte cuvinte, importurile extracomunitare în România sunt uşor mai mici în anul 2015 decât în anul 2007, în timp ce exporturile româneşti în afara UE au crescut cu 76% în aceeaşi perioadă.

România este una dintre cele mai atractive economii europene din punct de vedere fiscal, cu a 3-a cea mai redusă cotă a impozitului pe venit, al 6-lea cel mai mic impozit pe profit, al 5-lea cel mai mic TVA din UE-28, iar în ceea ce priveşte contribuţia la asigurările sociale ţara noastră se situează la mijlocul clasamentului în rândul statelor din Uniunea Europeană.

Din totalul intrărilor de investiţii străine directe (ISD) din Uniunea Europeană, 3,4 miliarde dolari au ca destinaţie România, reprezentând aproape 1% din totalul UE, conform datelor publicate în Raportul Global de Investiţii al UNCTAD (2016). În prezent, suntem al 18-lea stat membru receptor de ISD.

Volumul anual de ISD intrate în România este cu două treimi mai mic în anul 2015, faţă de anul 2007. În schimb, investiţiile româneşti în străinătate au crescut sensibil, cu 11% în anul 2015 faţă de anul 2007, dar rămân la un nivel extrem de redus, de circa 310 milioane de dolari anual în prezent, faţă de potenţialul românesc.

„Evoluţia pe termen lung este condiţionată de modul în care economia românească se va integra pe piaţa unică europeană şi va valorifica avantajele apartenenţei la Uniunea Europeană", ne arată Raportul Academiei Române privind Strategia de Dezvoltare a României în următorii 20 de ani[50], care ne propune ca ţintă pe termen mediu poziţionarea României pe locul 13-15 din punct de vedere al nivelului de trai în UE, iar pe termen lung – pe poziţia 10.

[50] Vlad, I.V. (2015). *Raportul Academiei Române privind Strategia de Dezvoltare a României în următorii 20 de ani*, volumul I, Editura Academiei Române, p. 264. Disponibil la http://www.academiaromana.ro/bdar/strategiaAR/doc11/Strategia.pdf.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Tabelul 5.6 Implicaţiile economice ale apartenenţei României la UE

Nr. crt.	Indicatori		2007	Locul României în UE-28 în 2007	2015	Locul României în UE-28 în 2015	2015 vs. 2007 (%)	Ponderea României în UE-28 (%)
1.	Populaţie la data de 1 ianuarie[51]		21,13 mil. loc.	7	19,87 mil. loc.	7	-5,96%	3,9%
2.	Suprafaţă[52]		-	-	238.391 km²	9	-	5,34%
3.	PIB[53]		125,4 mld. €	17	160,35 mld. €	17	27,8%	1,09%
4.	PIB/loc.[54]		6000 €	27	8100 €	27	35,0%	-
5.	Exporturi	Intra-UE[55]	21,38 mld. €	18	40,24 mld. €	16	88,2%	1,3%
		Extra-UE[56]	8,16 mld. €	17	14,37 mld. €	16	76,1%	0,8%
6.	Importuri	Intra-UE[57]	36,64 mld. €	17	48,58 mld.€	15	32,6%	1,6%
		Extra-UE[58]	14,66 mld. €	16	14,39 mld. €	17	-1,8%	0,8%
7.	Investiţii totale în economie[59]	37,9 mld. €	4 (în funcţie de procent din PIB)	36,31 mld. € (2014)	3 (în funcţie de procent din PIB)	-4,19%	1,31%	-
8.	Cheltuieli publice cu asistenţa socială[60]		15,32 mld. €	24 (în funcţie de procent din PIB)	17,12 mld. € (2014)	28 (în funcţie de procent din PIB)	11,74%	0,62%
9.	Cheltuieli publice cu sănătatea[61]		4,64 mld. €	26 (în funcţie de procent din PIB)	6,01 mld. € (2014)	25 (în funcţie de procent din PIB)	29,52%	0,6%
10.	Cheltuieli publice cu educaţia[62]		4,89 mld. €	25 (în funcţie de procent din PIB)	4,51 mld. € (2014)	28 (în funcţie de procent din PIB)	-0,92%	0,66%
11.	Km de autostradă[63]		281 km	-	644 km (2013)	-	129,18%	-
12.	Salariul minim[64]		124,44 €	-	234,77 €	27	88,6%	-

[51] http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00001&plugin=1.
[52] https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living_en.
[53] http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=nama_10_gdp&lang=en.
[54] http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00001&plugin=1.
[55] http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tet00047& language =en.
[56] http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tet00055& language =en.
[57] http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tet00047& language =en.
[58] http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tet00055& language =en.
[59] http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdec210&plugin=1.
[60] http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=gov_10a_exp&lang=en.
[61] http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=gov_10a_exp&lang=en.
[62] http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=gov_10a_exp&lang=en.
[63] http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=road_if_motorwa&lang=en.
[64] http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=earn_mw_cur&lang=en.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Nr. crt.	Indicatori		2007	Locul României în UE-28 în 2007	2015	Locul României în UE-28 în 2015	2015 vs. 2007 (%)	Ponderea României în UE-28 (%)
13.	Nr. firme active[65]		-	-	425.731 (2012)	14 (2012)	-	1,9% (2012)
14.	Investiţii Străine Directe[66]	Intrări	9,921 mld.$	16	3,389 mld.$	18	-65,84%	0,77%
		Ieşiri	0,279 mld.$	26	0,31 mld.$	18	11,11%	0,06%
15.	Sosiri turişti străini în structurile de primire turistică[67]		1,55 mil.	22 (din 27)	1,91 mil. (2014)	23 (2014)	23,26%	0,56%
16.	Rata absorbţiei[68]		-	-	69,9%	28	-	-
17.	Evaziune fiscală[69]		37,87 mld. € (30,2% din PIB)	3 (în funcţie de procent din PIB)	45 mld. € (28,1% din PIB)	2 (în funcţie de procent din PIB)	18,82%	1,68%
18.	Uşurinţa de a face afaceri[70]		-	20	73,78	19	-	-
19.	Competitivitate[71]		4,03	27	4,3	21	6,7%	-

SUMAR

- **Uniunea Europeană este** o construcţie originală, fără precedent în istoria economică şi politică internaţională. Caracterul de originalitate al UE rezidă şi în faptul că *principiul separării puterilor în stat* nu se regăseşte în **structura ei instituţională**.
- În cei peste 60 de ani de construcţie şi integrare europeană, UE a traversat atât perioade de un real succes, cât şi momente de criză. **Piaţa Unică** reprezintă „cel mai mare atu al Europei, într-o perioadă de globalizare tot mai accentuată" (Juncker, 2014, p. 6).
- **Noile state membre ale UE s-au angajat, prin semnarea tratatelor UE, să adere la Uniunea Economică şi Monetară când vor îndeplini unele condiţii specifice,** stabilite anterior prin Tratatul de la Maastricht.
- În prezent, Uniunea Europeană se confruntă cu o serie de **provocări majore**, precum: rezultatele referendumului privind ieşirea Marii Britanii din UE (Brexit), criza refugiaţilor, terorismul, situaţia economică şi socială, instabilitatea politică şi securitară/militară din vecinătatea estică şi sudică etc.

[65] h ttp://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do.
[66] *World Investment Report 2016*, http://unctad.org/en/pages/ PublicationWebflyer.aspx? publicationid =1555 şi *World Investment Report 2013*, http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf.
[67] http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tin00174& language=en.
[68] *Raportul Consiliului Fiscal 2014*, http://www.consiliulfiscal.ro/RA2015%20ro%203iunie2016%20c.pdf.
[69] Schneider, F. (2015). *Size and Development of the Shadow Economy of 31 European and 5 other OECD Countries from 2003 to 2015: Different Developments*, http://www.econ.jku.at/members/ Schneider/files/publications/2015/ShadEcEurope31.pdf.
[70] *Doing Business Report 2016*, http://www.doingbusiness.org/~/media/GIAWB/Doing%20Business/ Documents/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf.
[71] World Economic Forum (2016). *Raportul Global al Competitivităţii 2015-2016*, http://reports weforum. org/global-competitiveness-report-2015-2016/.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

TERMENI-CHEIE

Uniune vamală, piaţă unică, uniune economică şi monetară (UEM), euro, politici UE, principiul subsidiarităţii, politica agricolă comună (PAC), politica regională (PR), buget UE, cadru financiar multianual (CFM), fonduri UE, absorbţie, competitivitate.

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

1. Care sunt părinţii fondatori ai Uniunii Europene?
2. Identificaţi principalele direcţii de dezvoltare ale Uniunii Europene.
3. Realizaţi o paralelă între atribuţiile principalelor instituţii ale UE şi argumentaţi trei propuneri de reformă privind modul lor de funcţionare.
4. Ce avantaje consideraţi că prezintă realizarea uniunii vamale a UE?
5. Ce efecte prezintă realizarea şi funcţionarea Pieţei Unice pentru întreprinderi? Dar pentru cetăţeni?
6. De ce este problematică renunţarea la politica monetară naţională în contextul unei politici fiscale suverane? Faceţi legătura dintre emisiunea monetară şi cheltuielile publice.
7. Bernardo doreşte să călătorească din Portugalia în Estonia. Ce piedici va întâlni în cadrul deplasării sale?
8. UE traversează o perioadă de „criză existenţială” (J.C. Juncker, *Discurs Starea Uniunii*, 14 septembrie 2016). Ce modificări consideraţi că vor suferi cele două mari politici UE, politica agricolă comună şi politica regională, ca urmare a necesarelor măsuri de reformă a UE?
9. Identificaţi principalele constrângeri şi oportunităţi în utilizarea fondurilor UE în România în perioada 2014-2020.

BIBLIOGRAFIE

Allen, D. şi Smith, M. (2010). ‘Relations with the Rest of the World’, *JCMS*, Vol. 48, No. s1, pp. 205-223.

Archick K. (2014). ‘Questions and answers about European Union’, *Current Politics and Economics of Europe*, Volume 25, Number 2, January, pp. 125-145.

Bäckstrand, K., şi Elgström, O. (2013). ‘The EU’s role in climate change negotiations: From leader to “leadiator”’, *Journal of European Public Policy*, Vol. 20, Nr. 10, pp. 1369-1386.

Baldwin, R., şi Wyplosz, C. (2009). *The Economics of European Integration*, 3rd Edition, Londra: McGraw-Hill Education.

Banca Centrală Europeană (2016). *Istoric*, [Online]. Disponibil la https://www.ecb.europa.eu/ecb/history/html/index.ro.html [accesat la 14.09.2016].

Banca Centrală Europeană (2016). *Raport de convergenţă*, [Online]. Disponibil la https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/conrep/cr201606.ro.pdf?2c4cc232f10de64f1976b9ffda2abc74 [accesat la 10.09.2016].

Beaud, M. (1989). *L’économie mondiale dans les années quatre-vingt*, 1re partie, Paris: La Découverte.

Bieling, H.J. (2006). ‘EMU, Financial Integration and Global Economic Governance’, *Review of International Political Economy,* Vol. 13, Nr. 3, pp. 420-448.

Cameron, F. (2012). *An Introduction to European Foreign Policy – 2nd edition*, Londra: Routledge.

Comisia Europeană (1997). *Agenda 2000*, document oficial COM(97) 2000 final.

Comisia Europeană (2010). *EUROPA 2020 - O strategie europeană pentru o creştere inteligentă, ecologică şi favorabilă incluziunii*, Bruxelles, COM(2010) 2020 final.

Comisia Europeană (2014). *Să înţelegem politicile Uniunii Europene. Vama*, Luxemburg: Oficiul pentruPublicaţii al Uniunii Europene.

Comisia Europeană (2015). *Ameliorarea pieţei unice. Mai multe oportunităţi pentru cetăţeni şi pentru întreprinderi*, COM(2015) 550 final, Bruxelles, 28 octombrie.

Comisia Europeană (2016). *Guvernanţa economică a UE*, [Online]. Disponibil la http://ec.europa.eu/economy_finance/economic_governance/index_ro.htm [accesat la 14.09.2016].

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Consiliul European (2016). *Scrisoare din partea preşedintelui Donald Tusk înainte de summitul de la Bratislava*, Comunicat de presă, 13/09/2016, [Online]. Disponibil la http://www.consilium.europa.eu/press-releases-pdf/2016/9/47244647234_ro.pdf [accesat la 15.09.2016].

Diaconescu, M. (2004). *Economie europeană*, ediţia a II- a revăzută şi adăugită, Bucureşti: Uranus.

Dixit, A. (2008). 'Economic Governance', În: Durlauf, S. şi Blume, L. (2008). *The New Palgrave Dictionary of Economics (Second Edition)*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Donnelly, S. (2010). *The Regimes of European Integration*, Oxford: Oxford University Press.

Drăgan, G. (2005). *Uniunea Europeană între federalism şi interguvernamentalism. Politici comune ale UE*, Bucureşti: Editura ASE.

Drăgan, G. şi Drăgoi, M.C. (2013). *Uniunea Europeană. Etape, instituţii, mecanisme*, Bucureşti: Editura ASE.

Drăgan, G., Orban, L. şi Pascariu, G.-C. (2013). *Politica de coeziune a Uniunii Europene. Determinanţi, mecanisme, instrumente*, Bucureşti: Editura Universitară.

El-Agraa, A. (2015). *The European Union Illuminated*, Londra: Palgrave Macmillan.

Engelbrekt, A.B., Mårtensson, M., Oxelheim, L. şi Persson, T. (2015). *The EU's Role in Fighting Global Imbalances*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

European Central Bank (ECB) (2015). *The International Role of the Euro*, Frankfurt: European Central Bank.

European Commission (2013a). *Agricultural Policy Perspectives Brief. Overview of the CAP Reform 2014-2020*. [Online]. Disponibil la https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/policy-perspectives/policy-briefs/05_en.pdf [accesat la 28.08.2016].

European Commission (2013b). *Multiannual financial framework 2014-2020 and EU Budget 2014. The figures*, Luxembourg: Oficiul pentru publicaţii al UE.

European Parliament (2016). *The European Parliament: The Citizen's Voice in the EU. A Short Guide to the European Parliament*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, [Online]. Disponibil la http://www.europarl.europa.eu/pdf/divers/EN_EP%20brochure.pdf [acesat la 31.08.2016].

Eurostat (2016). *The EU in the world: 2016 Edition*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Ghica, L.A. (Ed.) (2006). *Enciclopedia Uniunii Europene*, Ediţia a II-a, Bucureşti: Meronia.

Gowan, P. (1999). *The Global Gamble: Washington's Faustian Bid for World Dominance*, Londra: Verso.

Herve, A. (2012). 'The Participation of the European Union in Global Economic Governance Fora', *European Law Journal*, Vol. 18, Nr. 1, pp. 143-161.

International Capital Market Association (2013). *Economic Importance of the Corporate Bond Markets*, [Online]. Disponibil la http://www.icmagroup.org/assets/documents/Media/Brochures/2013/Corporate-Bond-Markets-March-2013.pdf [accesat la 10.01.2017].

Juncker, J.-C. (2014). *Un nou început pentru Europa: Agenda mea pentru locuri de muncă, creştere, echitate şi schimbări democratice, Orientări politice pentru viitoarea Comisie Europeană*, Strasbourg, [Online], Disponibil la https://ec.europa.eu/priorities/sites/beta-political/files/pg_ro.pdf [accesat la 15.07.2014].

Juncker, J.-C. (2016). *Starea Uniunii 2016: Către o Europă mai bună – O Europă care protejează, capacitează şi apără*, Discurs, Strasbourg, [Online]. Disponibil la http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-16-3043_ro.htm [accesat la 14.09.2016].

McCormick, J. (2006). *Să înţelegem Uniunea Europeană. O introducere concisă*, Bucureşti: Codecs.

McGuire, S. şi Lindeque, J. (2010). 'The Diminishing Returns to Trade Policy in the European Union', *Journal of European Public Policy*, Vol. 17, Nr. 5, pp. 1329-1349.

Macartney, H. (2009). *'Variegated Neo-liberalism: Transnationally oriented fractions of capital in EU financial market integration'*, *Review of International Studies*, Nr. 35, pp. 451-480.

Macartney, H. (2010). *Variegated Neoliberalism: EU Varieties of Capitalism and International Political Economy*, London: Routledge.

Meunier, S., şi Nicolaidis, K. (2011). 'The European Union as a Trade Power', în Hill, C., şi Smith, M. (Ed.) *International Relations and the European Union*, Oxford: Oxford University Press.

Mügge, D. (2010). *Widen the Market, Narrow the Competition: Banker Interests and the Making of a European Capital Market*, Colchester: ECPR.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Organizaţia pentru Cooperare şi Dezvoltare Economică (1999). *OECD Principles of Corporate Governance*, [Online]. Disponibil la http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En [accesat la 10.01.2017].

Parker, C. şi Karlsson, C. (2010). 'Climate change and the European Union's leadership moment: An inconvenient truth?' *Journal of Common Market Studies*, Vol. 48, Nr. 4, pp. 923-943.

Parlamentul European (2016). *Fişe tehnice privind Uniunea Europeană*, [Online]. Disponibil la http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/ro/displayFtu.html?ftuId=theme4.html [accesat la 14.09.2016].

Pomorska K., şi VanHoonacker, S. (2015). 'Europe as a Global Actor: the (Un)Holy Trinity of Economy, Diplomacy and Security', *JCMS* 2015, Volume 53, Annual Review, pp. 216-229.

Posner, E. (2009). 'Making rules for global finance: Transatlantic regulatory cooperation at the turn of the millennium', *International Organisation*, Nr. 63, pp. 665-699.

Quaglia, L. (2010). *Governing Financial Services in the European Union*, London: Routledge.

van Reisen, M. (1999). *EU 'Global Player': The North – South Policy of The European Union,* Utrecht: International Books.

Schneider, F. (2015). *Size and Development of the Shadow Economy of 31 European and 5 other OECD Countries from 2003 to 2015: Different Developments*, [Online]. Disponibil la http://www.econ.jku.at/members/Schneider/files/publications/2015/ShadEcEurope31.pdf.

Sieglinde, G. (2011). 'EU Diplomacy After Lisbon: More Effective Multilateralism?', *Brown Journal of World Affairs*, Volume XVII, Issue II, pp. 181-191.

Sută N. (Ed.) (1999). *Comerţ internaţional şi politici comerciale contemporane*, Vol. I, Brăila: Independenţa Economică.

Tsoukalis, L. (2003). *What kind of Europe?*, Oxford: Oxford University Press.

Vlad, I.V. (2015). *Raportul Academiei Române privind Strategia de Dezvoltare a României în următorii 20 de ani*, Volumul I, Editura Academiei Române. Disponibil la http://www.academiaromana.ro/bdar/strategiaAR/doc11/Strategia.pdf.

Wallace, H., Pollack, M.A. şi Young, A. (2011). *Elaborarea politicilor în Uniunea Europeană*, Ediţia a 6-a, Bucureşti: Institutul European din România.

Wessel, R. şi Van Vooren, B. (2013). 'The EEAS' Diplomatic Dreams and the Reality of European and International Law', *Journal of European Public Policy*, Vol. 20, No. 9, pp. 1350-1367.

World Economic Forum (WEF, 2016). *Raportul Global al Competitivităţii 2015-2016*, [Online]. Disponibil la http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/.

World Trade Organization (WTO) (2015). *International Trade Statistics 2015*, Geneva: WTO Publications.

World Trade Organization (2016). *The Doha Round*, [Online]. Disponibil la https://www.wto.org/english/tratop_e/dda_e/dda_e.htm [accesat la 31.08.2016].

Zaborowski, M. (2006). *The EU as a global power*, [Online], Disponibil la http://www.natolin.edu.pl/pdf/konferencje/iss_konf_190506_report.pdf [accesat la 13.09.2016].

*** *English Oxford Living Dictionaries*, [Online]. Disponibil la http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/eurosclerosis [acesat la 31.08.2016].

*** *Eurobaromètre Standard 85 – Printemps 2016: «L'opinion publique dans l'Union européenne, premiers résultats»,* Juillet 2016 [Online]. Disponibil la http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/PublicOpinion/index.cfm/General/index [accesat la 12.09.2016].

*** *Doing Business Report 2016*, [Online]. Disponibil la http://www.doingbusiness.org/~/media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf.

*** *Spaţiul Schengen*, [Online]. Disponibil la http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/e-library/docs/schengen_brochure/schengen_brochure_dr3111126_ro.pdf [acesat la 31.08.2016].

*** *Tratatul privind Uniunea Europeană* şi *Tratatul privind funcţionarea Uniunii Europene*, versiune consolidată, 2010, Luxemburg: Oficiul pentru publicaţii al UE.

*** *UE pe scurt*, [Online]. Disponibil la https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_ro [accesat la 30.08.2016].

*** *World Investment Report 2013*, [Online]. Disponibil la http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitolul 6

Diplomaţie şi protocol diplomatic

Autori:
Anca Gabriela ILIE
Laura WAHED
Maria Mirona MUREA
Dan DUMITRIU

Structură:

- Diplomaţia - cadru conceptual
- Misiunile diplomatice şi consulare
- Corpul diplomatic
- Protocol şi etichetă în diplomaţie

Obiective:

- Însuşirea noţiunilor fundamentale în domeniul dipomaţiei
- Identificarea rolului şi locului diplomaţiei în cadrul relaţiilor internaţionale contemporane
- Dobândirea cunoştinţelor de bază privind uzanţele diplomatice şi de protocol

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 6.1 Uzanţe de ceremonial şi protocol privind primirea şefilor de misiune în Italia

Procedura acreditării şefilor de misiune (sau ambasadorilor) în Italia a cunoscut transformări importante în ultimii ani, în special în ceea ce priveşte desfăşurarea ceremoniei de înmânare a scrisorilor de acreditare către preşedintele republicii italiene. În trecut, ceremonia era foarte solemnă şi presupunea o pregătire amănunţită a protocolului. De exemplu, ambasadorul sosea la Quirinale (palatul prezidenţial) într-o caleaşcă, purtând uniforma diplomatică şi fiind însoţit de un alai de oficiali. Astăzi, ceremonia este mult mai simplă: ambasadorul soseşte la palatul prezidenţial într-o maşină pe care arborează steagul naţional şi poartă un costum simplu sau, mai rar, costumul naţional.

Înainte de sosirea propriu-zisă a unui ambasador desemnat în Italia, **agrementul**, respectiv actul prin care statul italian îşi dă consimţământul pentru această numire, este acordat atât ca un simbol al relaţiilor de prietenie dintre cele două state, cât şi ca o regulă de curtoazie. În practică, destul de rar, se întâmpă ca autorităţile italiene să decidă refuzul unui agrement, fără a fi obligate însă să ofere şi o explicaţie pentru această decizie, aspect prevăzut şi în articolul 4 al Convenţiei de la Viena din 1961.

Din momentul sosirii în Italia, o atenţie deosebită este acordată noului şef de misiune: este primit la aeroport de către un oficial al serviciului de protocol italian şi i se oferă toate informaţiile cu privire la uzanţele locale în materie de ceremonial şi protocol, precum şi la data când va avea loc prima vizită la Ministerul Afacerilor Externe pentru a-l întâlni pe şeful Protocolului Diplomatic al republicii italiene. Cu prilejul acestei întâlniri sunt înmânate copii ale celor două scrisori trimise de către preşedintele statului acreditant către preşedintele Italiei: una reprezintă scrisoarea de rechemare a fostului ambasador, iar cealaltă îl prezintă pe noul ambasador desemnat. Acest moment de înmânare a scrisorilor către şeful Protocolului Diplomatic al Italiei este prima misiune a noului ambasador şi are o însemnătate deosebită, deoarece se constituie într-un prilej de a afla mai multe despre noul şef de misiune: care este parcursul său educaţional şi profesional, orientarea politică a acestuia, precum şi alte aspecte relevante în raport cu misiunea sa.

Palatul Quirinale – Preşedintele Italiei, Sergio Mattrella, primireşte scrisorile de acreditare din partea noilor ambasadori ai Republicii Filipine şi ai statului Qatar, acreditaţi în Italia, 08.04.2015

Sursa: http://www.quirinale.it/elementi/Continua.aspx?tipo=Foto&key=864

La câteva săptămâni după sosirea noului ambasador la Roma are loc întâlnirea cu preşedintele Italiei pentru înmânarea scrisorilor de acreditare. Atunci când maşina intră în Palatul Quirinale, şeful de misiune este întâmpinat de către garda de onoare, iar directorul de protocol îl însoţeşte către salonul în care va fi prezentat preşedintelui. După un schimb de amabilităţi şi prezentarea scrisorilor de acreditare, are loc o discuţie privată în care, de obicei, sunt abordate teme de politică internaţională sau aspecte ce ţin de relaţiile bilaterale dintre cele două ţări. Finalul ceremoniei constituie momentul în care noul şef de misiune îşi ia în primire, în mod oficial, sarcinile şi prerogativele.

Procedura de acreditare a unui şef de misiune în Italia, în prezent, este foarte diferită de ceea ce se întâmpla în trecut. Acum se pune mai mult accentul pe probleme punctuale, de substanţă, care stabilesc debutul unei misiuni diplomatice. Întâlnirea dintre noul şef de misiune şi directorul Protocolului Diplomatic al republicii are o mai mare însemnătate în prezent decât în trecut, atunci când se desfăşura doar ca o simplă manifestare protocolară. Totuşi, elementele de curtoazie încă sunt aplicate pentru a marca solemnitatea şi importanţa evenimentului în raporturile bilaterale dintre ţări.

Sursa: Ministry of Foreign Affairs of Italy (2014). *Diplomatic Protocol 2.0. Tradition and innovation at the service of foreign affairs*, pp. 51-55.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

6.1 Diplomația – cadru conceptual

6.1.1 Scurt istoric al diplomaţiei

După încheierea Războiul Rece, un număr din ce în ce mai mare de lucrări ştiinţifice au abordat domeniul diplomaţiei, pornind de la asumpţia optimistă că, prin mijloace diplomatice, multe tensiuni şi conflicte ar putea fi aplanate sau soluţionate la nivel internaţional. Cu toate acestea, unii cercetători (Sharp, 1999; Steiner, 2004) consideră că, în comparaţie cu alte domenii conexe, diplomaţia reprezintă încă o disciplină insuficient aprofundată, fiind considerată un simplu instrument de politică externă al unui stat. În realitate, studiul diplomaţiei contribuie semnificativ la descifrarea intenţiilor din spatele unor acţiuni cu impact semnificativ asupra politicii externe a unui stat şi la înţelegerea interacţiunilor dintre diverşi actori pe plan internaţional. Din această perspectivă, diplomaţia reprezintă un instrument esenţial în arhitectura raporturilor interstatale.

În plus, în epoca globalizării şi a intensificării interdependenţelor dintre state, cunoaşterea acestui domeniu devine inevitabilă pentru înţelegerea evoluţiilor care au loc pe plan politic, economic şi strategic. Pentru a sublinia rolul şi importanţa diplomaţiei pe scena relaţiilor internaţionale, Morgenthau, unul dintre teoreticienii domeniului, afirma că, dintre toţi factorii care determină puterea unei naţiuni, cel mai important este diplomaţia, deoarece aceasta poate combina toţi factorii într-un tot integrat, conferindu-le direcţie şi greutate şi poate trezi potenţialităţile unei naţiuni, oferindu-i „suflul puterii reale” (Morgenthau, 2011).

Cu toate că s-a manifestat încă din Antichitate, diplomaţia ca instrument complex de politică externă a apărut în secolul al XVII-lea, după Pacea de la Westfalia (1648), odată cu emergenţa şi conturarea statelor-naţiune. În limba engleză, termenul de „diplomaţie” a fost introdus, pentru prima dată, de către omul de stat şi filosoful Edmund Burke în anul 1796, fiind preluat din limba franceză datorită asemănării pronunţiei lingvistice. Diplomaţia specifică acestei perioade (diplomaţia clasică) se caracteriza prin bilateralism şi consta, aproape integral, în dialoguri „privilegiate”, exclusiviste între înalţi oficiali (inclusiv ambasadori) care abordau teme de *„haute politique*” precum suveranitatea, teritorialitatea, războiul şi pacea (Richard, 2011).

Procesele şi practicile diplomatice au evoluat constant de-a lungul secolelor următoare, devenind din ce în ce mai complexe ca răspuns la dezvoltarea structurilor de guvernare în cadrul societăţilor umane şi ca o consecinţă a speţelor din ce în ce mai complexe pe care oficialii trebuiau să le soluţioneze. Natura diplomaţiei a cunoscut transformări semnificative şi în prima jumătate a secolului al XX-lea, odată cu apariţia diplomaţiei multilaterale guvernate de către instituţiile internaţionale precum Liga Naţiunilor, precursoarea Organizaţiei Naţiunilor Unite (Richard, 2011).

Practica diplomatică şi-a continuat evoluţia în perioada decolonizării de după cel de-al Doilea Război Mondial, atunci când, în urma obţinerii independenţei, numeroase state şi-au stabilit misiuni diplomatice în străinătate şi au primit, la rândul lor, reprezentanţi ai diplomaţiei din alte ţări. Astfel, adoptarea modelului diplomaţiei clasice a constituit o prioritate, o expresie a personalităţii lor pe plan extern. Pe măsură ce noile state au adoptat cultura diplomatică tradiţională occidentală, stilurile diplomatice nu au cunoscut transformări semnificative în aceeaşi perioadă. De fapt, multe uzanţe şi reguli diplomatice au fost codificate pentru prima dată în anul 1961, într-un acord general denumit *Convenţia de la Viena privind relaţiile diplomatice,* care au ajutat noile ţări să înţeleagă şi să adopte regulile pe care statele tradiţionale le aplicau deja.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Războiul Rece a marcat un nou capitol în istoria diplomaţiei, cele două blocuri beligerante stabilind reguli clare privind practica diplomatică. Conform lui Copeland (2009), în acea perioadă principalii actori în arhitectura sistemului relaţiilor internaţionale au fost statele-naţiune, acestea trebuind să respecte anumite principii de drept internaţional precum suveranitatea naţională, integritatea teritorială şi neimplicarea în treburile interne ale altui stat.

De mai bine de două decenii de la încheierea Războiului Rece, sistemul internaţional este caracterizat de ample transformări şi evoluţii majore care îşi pun amprenta asupra configuraţiei politice, economice, sociale şi culturale actuale. Globalizarea, determinată de forţe economice şi de noile tehnologii, reprezintă fenomenul istoric definitoriu al erei contemporane şi are un impact semnificativ asupra relaţiilor internaţionale şi, implicit, asupra diplomaţiei. Diplomaţia în epoca contemporană este marcată de schimbare şi incertitudine (Hocking et al., 2012), iar munca diplomaţilor devine din ce în ce mai dificilă, pe măsură ce numărul actorilor de pe scena internaţională a sporit, iar complexitatea sistemului de relaţii s-a adâncit.

6.1.2 Definiţie şi conţinut

Termenul „diplomaţie”, arondat ştiinţelor sociale, are mai multe sensuri, fiind utilizat fie pentru a desemna politica externă a unui stat, respectiv poziţia sa pe plan internaţional, fie în sens generic, referindu-se la diplomaţia unei ţări (diplomaţie americană, diplomaţie franceză, diplomaţie românească etc.) sau a unei regiuni geografice (diplomaţia Orientului Mijlociu), fie făcând referire la o anumită epocă istorică (diplomaţie tradiţională, diplomaţie contemporană) sau cu privire la o problematică specifică (diplomaţia războiului, diplomaţia resurselor naturale) (Anghel, 2011).

Având în vederea multitudinea de sensuri şi înţelesuri pe care diplomaţia le poartă, este dificil de identificat o definiţie atotcuprinzătoare şi consensuală (universală) a acestei noţiuni. De aceea, o definiţie corectă ar trebui să pornească de la reflectarea conţinutului real al fenomenului sau procesului diplomatic.

CASETA 6.2 Conţinutul diplomaţiei

Activitate	Promovarea relaţiilor dintre state prin mijloace oficiale, prin intermediul agenţilor diplomatici, ai şefilor de stat şi de guvern, precum şi ai altor reprezentanţi care operează în zona relaţiilor internaţionale
Formă de relaţii	Ansamblul de relaţii bilaterale şi multilaterale dintre state care se regăsesc sub umbrela relaţiilor diplomatice, acestea din urmă având identitate proprie faţă de celelalte forme ale relaţiilor internaţionale
Artă	Abilitatea de a conduce negocieri politice, de a utiliza cele mai adecvate metode pentru a promova colaborarea dintre state şi a concilia interesele acestora
Profesie	O specializare oficială, al cărei obiect de studiu este diplomaţia şi care include şi profesia sau cariera de diplomat

Sursa: Ilie, A.G. (2014). *Diplomaţia în relaţiile internaţionale contemporane*, Bucureşti: Editura ASE, pp. 11-12.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Din punct de vedere etimologic, diplomaţia îşi extrage înţelesul actual din greaca veche, de la cuvântul „diplóo”, devenit ulterior „diploma”, care înseamnă „îndoit sau împăturit în două”, consemnându-se astfel faptul că, în trecut, actele oficiale erau redactate în dublu exemplar, dintre care unul avea rol de scrisoare de împuternicire sau de recomandare, iar celălalt era păstrat la arhivă (Maliţa, 1975). Purtătorul unui astfel de document a fost numit diplomat, iar activitatea desfăşurată de către acesta, diplomaţie.

În general, modul în care este definită diplomaţia pleacă de la premise diferite, în funcţie de unghiul de abordare din care specialiştii în domeniu au încercat să contureze acest concept. Astfel, unii autori îşi elaborează definiţiile pornind de la funcţiile diplomaţiei şi accentuează ideea de negociere ca fiind caracteristica esenţială a acestui domeniu. În acest sens, în Dicţionarul Oxford diplomaţia este definită succinct ca însemnând „conducerea relaţiilor internaţionale prin negocieri”, iar Nicholson (citat de Anghel, 2011) reformulează această definiţie, afirmând că diplomaţia reprezintă „conducerea relaţiilor internaţionale pe calea negocierilor, fiind metoda utilizată de consuli şi ambasadori pentru a reglementa şi întreţine aceste relaţii”. Alţi autori abordează diplomaţia din perspectiva normelor de drept diplomatic sau de drept internaţional public, axându-se, în acest context, cu precădere pe aspectele politice.

În literatura de specialitate, diplomaţia este prezentată fie ca ştiinţă, fie ca artă, deşi aceste caracteristici se pot contopi în cadrul unei abordări mai ample şi exhaustive care să reflecte ambele accepţiuni. Această dihotomie a suscitat dintotdeauna un viu interes, inclusiv în zilele noastre, existând argumente şi elemente ştiinţifice solide în favoarea uneia sau alteia dintre variante, însă pentru a clarifica această „dilemă” se impune atât identificarea componentelor care intră în sfera diplomaţiei, cât şi delimitarea acesteia de celelalte activităţi şi discipline conexe.

Analiza raporturilor dintre elementele artă şi ştiinţă circumscrise diferitelor definiţii ale diplomaţiei contribuie la clasificarea acestora în mai multe categorii. O primă categorie acordă o pondere semnificativă componentelor de artă şi tact în reuşita de a stabili şi menţine relaţii diplomatice între state. Ca artă, diplomaţia are ca obiect administrarea afacerilor internaţionale şi implică capacitatea de a conduce negocierile politice. O a doua categorie, specifică perioadei contemporane, circumscrie diplomaţia ştiinţei, chiar dacă abilităţile native ale diplomatului nu sunt eludate, ci dimpotrivă, intensificate. Astfel, ca ştiinţă, diplomaţia are ca obiect studierea raporturilor juridice şi politice dintre naţiuni, dar şi a intereselor care determină aceste raporturi. Există o serie de specialişti care consideră că diplomaţia poate fi privită atât ca ştiinţă, cât şi ca artă: „Ca ştiinţă, scopul ei constă în a deveni aptă spre a se ocupa cu relaţiile juridice şi politice între diferite state... Ca artă, scopul ei este să poarte negocieri internaţionale, iar aceasta implică abilitatea de a coordona şi a conduce negocieri politice, dublată de o înţelegere deplină” (Anghel, 2011).

Într-o accepţiune pragmatică, adaptată realităţilor şi intereselor de pe scena relaţiilor internaţionale, diplomaţia este definită ca arta de a promova interesele unei naţiuni în raport cu alte state, respectiv „formularea unei strategii îndreptate spre realizarea intereselor naţionale în domeniul internaţional şi aplicarea acestei strategii de către diplomaţi” (Anghel, 2011). În acelaşi sens, dar într-o exprimare mai plastică şi cu accent pe arta persuasiunii, Abraham Lincoln definea diplomaţia ca „arta de a-i lăsa pe alţii să facă de bunăvoie... ceea ce le spui tu”.

În esenţă, diplomaţia reprezintă un domeniu specific al activităţii umane, o profesie distinctă care include atât o componentă ştiinţifică, cât şi capacităţi şi trăsături de personalitate speciale, conferindu-i valoare şi poziţionând-o pe una dintre sferele cele mai înalte ale patrimoniului cultural şi istoric uman. În forma ei absolută şi sublimă, diplomaţia implică ştiinţă, artă, educaţie, cultură, experienţă, stil şi personalitate.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

6.1.3 Funcţiile de bază ale diplomaţiei

Funcţiile diplomaţiei sunt strâns legate de acele activităţi specifice misiunii diplomatice, care sunt ordonate logic şi adaptate la specificul relaţiilor internaţionale, dând finalitate procesului diplomatic şi obiectivelor sale fundamentale.

În cadrul manualelor de drept diplomatic şi consular sau a celor de drept internaţional public, principalele funcţii ale diplomaţiei sunt consemnate, prin excelenţă, următoarele: reprezentarea, negocierea, protecţia propriilor cetăţeni şi informarea. De-a lungul timpului, acestea s-au dezvoltat şi şi-au îmbogăţit conţinutul, misiunile diplomatice concentrându-se în prezent, pe lângă activităţile tradiţionale, pe obiective de natură economico-financiară, comercială, tehnologică sau juridică. Astfel, sarcinile diplomatului contemporan au devenit din ce în ce mai complexe şi mai variate, pe măsura lărgirii activităţilor guvernamentale şi a intereselor acestora într-un mediu internaţional foarte dinamic, competitiv şi adeseori impredictibil. În acest context, informarea – ca funcţie diplomatică – îşi întăreşte rolul prin transferul dinspre probleme de natură politică către aspecte economice, sociale şi culturale.

În esenţă, în doctrina dreptului diplomatic, **principalele funcţii ale diplomaţiei** sunt considerate următoarele:

- reprezentarea;
- negocierea;
- informarea;
- cooperarea internaţională;
- protejarea cetăţenilor şi a intereselor statului acreditant (Ilie, 2014, p. 29).

1. Considerată funcţie fundamentală a diplomaţiei, **reprezentarea** este adânc înrădăcinată în istoria activităţii diplomatice, având scopul primordial de a reprezenta interesele unui stat în afara graniţelor sale. În practica diplomaţiei, există o distincţie clară între *reprezentarea clasică* ce se desfăşoară prin misiunile permanente în străinătate (ambasade, consulate, misiuni diplomatice pe lângă instituţiile internaţionale) şi *reprezentarea ad-hoc* înfăptuită prin reprezentanţi speciali care participă la diverse întruniri sau conferinţe organizate la nivel internaţional. Un sens distinct revine *reprezentării juridice*, prin care diplomaţii au dreptul şi autoritatea de a acţiona în numele statului pe care îl reprezintă (stat acreditant) şi de a-i exprima intenţiile şi punctele de vedere.

În literatura de specialitate, unii autori (Richard, 2011) susţin că, odată cu apariţia noilor tehnologii, a facilitării călătoriilor şi a dezvoltării reţelelor transguvernamentale, reprezentarea tradiţională a înregistrat anumite transformări prin implicarea unor noi actori (miniştri şi alţi oficiali) care, la conferinţe, summituri sau întâlniri bilaterale, pot suplini cu success sarcina unui diplomat. Cu toate aceste evoluţii, în practică, rolul diplomatului nu s-a diminuat şi a rămas la fel de important ca întotdeauna, diplomaţii fiind, în continuare, orchestratorii vizitelor şi întâlnirilor oficiale, având un rol primordial în păstrarea deschisă a canalelor de comunicaţie, în întărirea relaţiilor şi menţinerea conexiunilor cu omologii lor sau alţi oficiali străini.

În epoca contemporană, sarcina de a reprezenta interesele naţionale şi-a păstrat locul primordial în configuraţia funcţiilor diplomatice, dar a crescut în complexitate deoarece interesele nu mai sunt doar de natură politică sau strategică, ci s-au extins către alte domenii de însemnătate: economic, comercial, cultural, tehnologic, juridic şi chiar moral (Richard, 2011). În acest context, diplomaţia trebuie să identifice care este interesul naţional, acesta putând varia în timp şi în funcţie de circumstaţe, dar şi să jongleze printre disensiunile izvorâte din interese adesea contradictorii.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

De aceea, pentru a performa în acest mediu, diplomaţii trebuie să dezvolte abilităţi adaptate noilor tendinţe pe plan internaţional şi să înţeleagă dinamica relaţiilor internaţionale, dar şi a ţării lor, care adaugă complexitate profesiei.

2. Negocierea, funcţie esenţială a diplomaţiei, oferă o paletă largă de acţiune şi spaţiu exprimării creativităţii şi manifestării artei diplomatice. Concret, negocierea reprezintă modalitatea prin care statele cooperează pentru atingerea intereselor comune sau separate, dar şi în vederea soluţionării paşnice a conflictelor dintre ele (Richard, 2011). Din perspectiva acestei funcţii pe care diplomaţii au exercitat-o din cele mai vechi timpuri şi care constituie un mecanism indispensabil statelor, negocierea dintre state poate fi sinonimă cu diplomaţia. Negocierile pot fi de mai multe tipuri, în funcţie de obiectul lor: bilaterale sau multilaterale, oficiale (în numele celor două state) sau oficioase (întâlniri anterioare celor oficiale în cursul cărora părţile îşi evaluează reciproc intenţiile), orale sau scrise, directe (între un şef de misiune şi un preşedinte de stat) sau indirecte (între un şef de misiune şi un ministru de externe).

Negocierii îi revine şi rolul de a soluţiona diferende, iar cel mai simplu şi eficient mijloc prin care se poate atinge acest deziderat îl reprezintă tratativele diplomatice. De asemenea, negocierile îşi pot găsi expresia în acorduri şi înţelegeri internaţionale, convenţii de colaborare pe diferite paliere (economic, comercial, tehnico-ştiinţific etc.), protocoale de colaborare economică sau înţelegeri cu privire la modalităţile de soluţionare a abaterilor de la acordurile guvernamentale încheiate anterior.

În proiectarea unei negocieri nu există o reţetă standard, care să garanteze succesul acesteia. Pornind de la premisele unei acţiuni raţionale (maximizarea câştigurilor sau minimizarea pierderilor), există o multitudine de alţi factori care trebuie luaţi în considerare în abordarea unei negocieri, cum ar fi: contextul politic (dacă există tensiuni sau relaţii armonioase între state), analiza raportului de forţe (actori cu putere egală sau situaţie de dependenţă), factori sociali, culturali, trăsăturile de personalitate ale negociatorilor şi abilităţile lor în plan diplomatic.

Într-un spaţiu global al interdependenţelor, cu multiplicarea problemelor stringente de pe agenda internaţională care presupun acţiuni colective, nevoia de negocieri interstatale se intensifică şi impune existenţa specialiştilor care, pe lângă aspectele de ordin tehnic, trebuie să dispună şi de cunoştinţe temeinice legate de cultura şi valorile celor pe care încearcă să-i influenţeze. Din această perspectivă, negocierea ca sarcină primordială a actorilor economici, devine o artă care implică atât cunoaştere, cât şi tact, stil şi perspicacitate, în vederea atingerii propriilor obiective, dar şi concilierii cu interesele altora.

3. Funcţia de informare presupune, în esenţă, strângerea sistematică de informaţii concludente pentru a informa instituţiile specializate din statul acreditant cu privire la aspecte esenţiale şi utile ce ţin de sfera relaţiilor internaţionale.

În vederea stabilirii şi menţinerii unor relaţii cordiale cu alte state, dar şi pentru fundamentarea unor decizii de politică externă, este necesară cunoaşterea în profunzime a situaţiei politice, economice şi sociale din aceste state. În acest sens, prin documentări, observaţii şi analize, ambasadele elaborează periodic rapoarte prin care informează statele pe care le reprezintă cu privire la aspectele esenţiale ce trebuie cunoscute despre alte state. Din conţinutul acestei funcţii pot fi extrase o serie de subiecte-cheie pe care diplomaţii se concentrează în vederea informării (sfera economică), dar pot face şi propuneri pentru dezvoltarea relaţiilor economice bilaterale sau pot avansa direcţii de îmbunătăţire a relaţiilor diplomatice dintre statele aflate în discuţie.

Există şi o serie de limitări ale acestei funcţii, derivate din gradul de extindere a sferei problemelor care pot face obiectul unor observaţii şi informări, deoarece trebuie păstrată distincţia clară între observare şi spionaj, între licit şi ilicit în ceea ce priveşte mijloacele de strângere a informaţiilor.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

În ultimele decenii, odată cu revoluţia tehnico-ştiinţifică şi a exploziei informaţionale, funcţia de informare a fost profund transformată prin tranziţia de la acumularea de informaţii (engl. *information gathering*) către sortarea şi evaluarea acestora (engl. *information assessing*) (Richard, 2011). De aceea, ca urmare a sporirii cantităţii de informaţii şi a nevoii de a le selecta pe cele mai relevante, s-a trecut de la activitatea de raportare către cea de furnizare de informaţii după ce, în prealabil, s-a efectuat o analiză riguroasă şi o evaluare cât mai obiectivă a acestora.

4. Cooperarea internaţională reprezintă „funcţia de sinteză" a diplomaţiei, deoarece scopul final al oricărei acţiuni în plan diplomatic este obţinerea cooperării internaţionale, iar către atingerea acestui deziderat converg toate celelalte funcţii ale diplomaţiei (Ilie, 2014). Misiunile diplomatice au ca obiectiv promovarea unor raporturi cordiale între state şi întreţinerea unei atmosfere paşnice, care să asigure o cooperare internaţională, în beneficiul tuturor naţiunilor.

În perioada contemporană, o pondere semnificativă în activitatea misiunilor diplomatice o deţine cooperarea în domeniul economic, prin contribuţia la dezvoltarea şi diversificarea relaţiilor economice dintre state, prin promovarea schimburilor comerciale şi a altor forme de cooperare economică. Din acest motiv, diplomaţia ca „artă" poate transforma cooperarea la nivel internaţional într-un factor ce poate contribui la creşterea economică şi la fortificarea relaţiilor economice dintre state.

5. Funcţia de protejare a cetăţenilor şi a intereselor statului acreditant, în cadrul limitelor stabilite de legea internaţională, implică sarcina misiunii diplomatice de a sprijini şi proteja interesele statului acreditant şi ale cetăţenilor acestuia pe teritoriul statului acreditar. Funcţia de apărare, aşa cum este ea recunoscută în tratatele de drept internaţional, permite misiunii diplomatice de a interveni prin mijloace diplomatice pentru a proteja interesele cetăţenilor statului pe care îl reprezintă. Concret, această funcţie presupune sprijinirea şi protejarea, în situaţii delicate, a vieţilor şi bunurilor cetăţenilor, precum şi acordarea de asistenţă în caz de necesitate.

O formă concretă de manifestare a acestei funcţii se regăseşte în domeniul economic, prin avantajele rezultate din stabilirea şi intensificarea relaţiilor comerciale, acest lucru constituind raţiunea de a fi a diplomaţiei economice. O activitate care generează prejudicii şi nu apără interesele unui stat nu poate fi numită diplomaţie, iar în acest context diplomaţia economică nu urmăreşte doar atingerea propriilor obiective ca într-un joc cu sumă nulă, ci are drept scop armonizarea intereselor actorilor pentru obţinerea de avantaje reciproce.

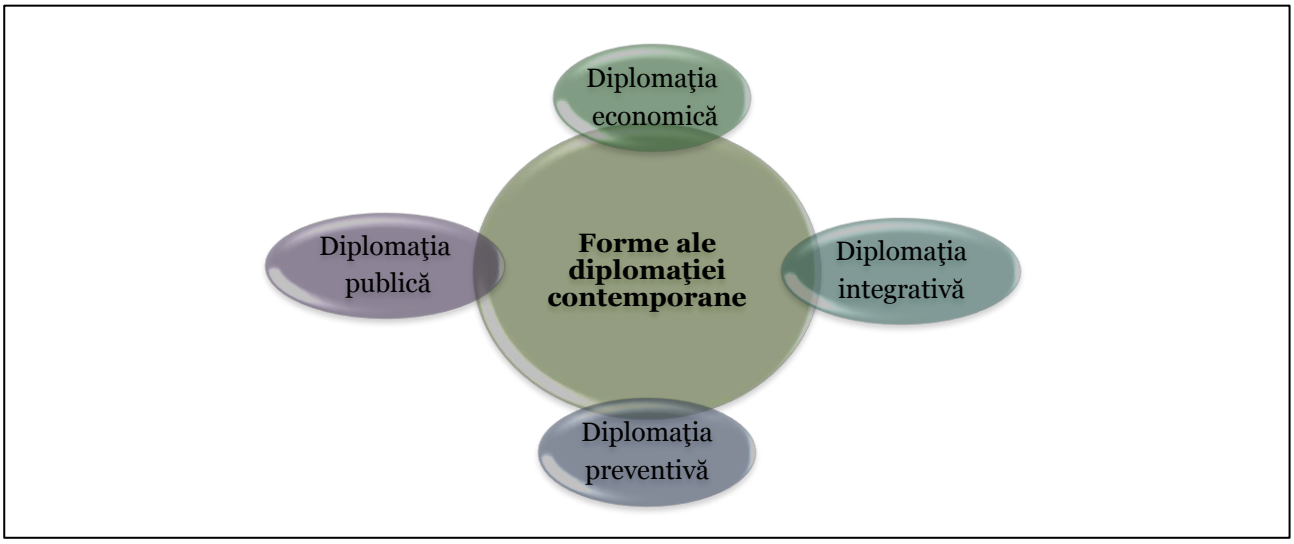
6.1.4 Principalele forme ale diplomaţiei contemporane

În ultimele decenii, practica diplomaţiei a cunoscut transformări ample prin ajustarea la evoluţiile de pe scena relaţiilor internaţionale, dar şi prin diversificarea în raport cu domeniile majore de interes naţional, crescând, astfel, în intensitate şi influenţă. Principalele forme ale diplomaţiei contemporane sunt: diplomaţia economică, diplomaţia publică, diplomaţia integrativă şi diplomaţia preventivă (figura 6.1).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

***Figura 6.1* Principalele forme ale diplomaţiei contemporane**



Sursa: Adaptată după Pigman, G.A. (2010). *Contemporary Diplomacy: representation and communication in a globalized world*, Cambridge, UK, p. 136.

Diplomaţia publică este diferită de diplomaţia tradiţională prin faptul că se adresează nu doar guvernelor, ci, mai ales, indivizilor şi actorilor nonguvernamentali externi şi urmăreşte, pe lângă transmiterea mesajelor, să capteze efectul acestora asupra publicului şi să identifice modalităţi eficiente de persuasiune a acestuia. Sub impactul globalizării, relaţiile internaţionale contemporane au înregistrat un proces de redimensionare a influenţei statului asupra politicii externe, prin implicarea altor actori nestatali care pot contura imaginea unei ţări în exterior, cu sprijinul tehnologiilor moderne. Astfel, din ce în ce mai multe ţări au lansat campanii de informare, care să sprijine realizarea priorităţilor de politică externă, dar şi pentru că, într-o democraţie participativă, *supravieţuirea* unui guvern depinde de consimţământul populaţiei cu privire la politica acestuia (Ilie, 2014).

Diplomaţia integrativă reprezintă un element fundamental al mediului diplomatic contemporan şi al politicii actuale, fiind concepută pentru acele caracteristici ale diplomaţiei considerate relevante pentru înţelegerea provocărilor cu care se confruntă decidenţii politici într-o lume cu o agendă publică încărcată şi cu modalităţi de comunicare multiple (Hocking et al., 2012). Diplomaţia integrativă surprinde modul în care mediul diplomatic contemporan se adaptează schimbării, într-o lume tot mai interconectată şi cu provocări din ce în ce mai complexe.

CASETA 6.3 *Soft power* şi diplomaţia publică

Interesul sporit al populaţiei pentru diplomaţia publică în ultimii ani a fost facilitat de dezvoltările conceptuale din alte domenii, precum marketing sau relaţii publice. *Branding*-ul a fost încorporat în diplomaţia publică de către teoreticienii domeniului, pentru a promova regiuni, ţări sau oraşe. În mod similar, conceptul de „soft power" inventat de către specialistul în relaţii internaţionale Joseph Nye a devenit un concept-cheie în studiile despre diplomaţia publică. Nye defineşte *soft power* drept abilitatea de a obţine ceea ce doreşti prin capacitatea de a influenţa, mai degrabă decât prin coerciţie. Cu alte cuvinte, *soft power* reprezintă măsura în care un actor de pe scena relaţiilor internaţionale îl poate câştiga de partea sa pe celălalt prin forţa sa culturală, prin ideologiile şi idealurile sale politice. Astfel, *soft power* a devenit o resursă, iar diplomaţia publică – mecanismul care încearcă să sporească această resursă.

Sursa: US Center on Public Diplomacy (2014). *What is Public Diplomacy?* Disponibil la: http://uscpublicdiplomacy.org/page/what-pd, accesat la 25 august 2016.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Diplomaţia contemporană reprezintă un domeniu fascinant, dar, în acelaşi timp, creează şi multă confuzie pe harta relaţiilor internaţionale aflate în continuă schimbare. Din perspectiva opiniei publice şi a diverşilor actori implicaţi în arhitectura sistemului internaţional, diplomaţia tradiţională şi-a dovedit limitele în a răspunde provocărilor actuale cu care se confruntă omenirea şi a interconectărilor tot mai avansate dintre popoare. Pledând pentru utilizarea reţelelor de socializare, fostul secretar de stat al ministerului de externe britanic, David Miliband, a afirmat că, odată cu acestea, s-a deschis „grădina secretă" a diplomaţiei, limitată anterior doar la diplomaţi şi la cei din interior. Daryl Copeland, un canadian specializat în diplomaţie şi relaţii internaţionale, a promovat în lucrările sale virtuţile aşa-numitei diplomaţii „de gherilă", iar Carne Ross, un fost diplomat britanic profund dezamăgit de diplomaţia tradiţională, a propus practicarea unei diplomaţii „independente" ca alternativă pentru urmărirea interesului naţional. Mai mult, Parag Khanna, un expert în relaţii internaţionale, a propus „megadiplomaţia" ca modalitate de a gestiona lumea globalizată. Toate aceste interpretări, împreună cu alte metafore şi abordări ştiinţifice, sunt propuse pentru a descrie importanţa diplomaţiei în contextul internaţional actual care înregistrează transformări fundamentale şi, adesea, ireversibile (Hocking et al., 2012).

CASETA 6.4 Diplomaţia actuală, o diplomaţie integrativă?

Diplomaţia integrativă este un element central în mediul diplomatic şi politic contemporan, în care procesul de *integrare al comunităţilor naţionale* la nivel mondial (cum este cazul UE) reprezintă doar un element.

„Diplomaţia integrativă" este concentrată în jurul aspectelor importante care guvernează mediul diplomatic actual, caracterizat de dinamism şi de complexitate. Elementele identificate sunt:

- *integrare, schimbare, continuitate* – modificările mediului politic internaţional condiţionând forma şi funcţiile diplomaţiei către o abordare modernă, influenţând, în mod direct, cele trei nivele interdependente ale mediului diplomatic: sistemele diplomatice mondiale, regionale şi naţionale;
- *concordanţă între agendele diplomatice şi fenomenele petrecute în arena internaţională* – creşterea interdependenţelor între diferiţii actori politici creează, la nivel multilateral, modificări în funcţionarea diverselor organizaţii internaţionale, iar la nivel naţional solicită mecanismele coordonatoare ale diverselor elemente de politică internaţională. Consecinţa principală o constituie slăbirea graniţelor dintre parametrii organizaţionali care defineau diplomaţia tradiţională;
- *interacţiune între actorii internaţionali* – diplomaţii profesionişti interacţionează cu un număr crescut de actori politici, economici etc., ceea ce a conferit o importanţă sporită societăţii civile, implicând-o într-o manieră activă în procesele diplomatice;
- *integrare a proceselor diplomatice* – conexiunea dintre *soft power* şi diplomaţie publică impune integrarea acesteia din urmă în procesul diplomatic;
- *structuri şi mecanisme diplomatice solide* – observabile la toate nivelurile activităţii diplomatice (la nivel multilateral când există tensiune şi încordare între organizaţiile internaţionale şi societatea civilă; la nivel regional prin contribuţia la consolidarea dialogului politic şi elaborarea de proiecte regionale şi, la nivel naţional, marcat de incertitudini în definirea rolului şi atribuţiilor statului).

Sursa: Ilie, A.G. (2014). *Diplomaţia în relaţiile internaţionale contemporane*, Bucureşti: Editura ASE, pp. 95-97.

Diplomaţia preventivă, denumită şi diplomaţia societăţii cunoaşterii, a apărut acum mai bine de jumătate de secol, termenul fiind introdus în rapoartele ONU şi dezvoltat ulterior ca răspuns la noile provocări globale. În concepţia ONU, diplomaţia preventivă face parte integrantă dintr-un spectru mai larg de eforturi de prevenire a conflictelor şi se referă, în mod special, la demersurile diplomatice timpurii pentru aplanarea unor dispute sau evitarea transformării tensiunilor existente

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

în conflicte, precum şi limitarea extinderii acestora (Bertrand, 2011). În prezent, diplomaţia preventivă este recunoscută ca formă de activitate politică internaţională, iar în rapoartele ONU sintagma este prezentată ca înglobând câteva acţiuni ce vizează însuşi obiectivul principal al acestei organizaţii, respectiv menţinerea păcii şi securităţii pe plan internaţional.

Diplomaţia economică presupune activităţi oficiale diplomatice axate pe creşterea exporturilor, atragerea investiţiilor străine, cooperarea în cadrul organizaţiilor economice internaţionale, activităţi concentrate pe recunoaşterea intereselor economice ale unei ţări la nivel internaţional. *Cât de mult suntem informaţi de rolul diplomaţiei economice în relaţiile reciproce internaţionale, de metodele sale de lucru, de căile, de mijloacele şi efectele atinse prin mobilizarea factorilor ce conduc la cooperarea instituţională în vederea promovării obiectivelor economice ale unei ţări în străinătate?* Răspunsul la această întrebare depinde, în principal, de percepţia diplomaţiei moderne, de rolul relaţiilor economice în promovarea obiectivelor comerciale, financiare, tehnologice, informatice sau de afaceri, în această lume globalizată şi interconectată, precum şi de reacţia rapidă şi adecvată a serviciilor diplomatice la schimbările apărute în comunitatea mondială.

Deşi practica diplomaţiei economice este foarte veche, definirea ei nu s-a bucurat de aceeaşi atenţie. Definiţiile care se regăsesc în literatura de specialitate (destul de redusă) se limitează mai mult la enumerarea activităţilor care ar intra în preocupările diplomaţiei economice (Ilie, 2014). Astfel, încercările de a defini noţiunea de diplomaţie economică au fost întreprinse de mulţi cercetători, majoritatea sugerând că *diplomaţia economică reprezintă funcţia de politică externă care face legătura între demersurile de politică externă şi bunăstarea economică a cetăţenilor unui stat*. Diplomaţia economică presupune o activitate cu multe nuanţe, uşor de conturat, însă foarte greu de stabilit cu precizie. Din perspectiva membrilor serviciilor diplomatice şi comerciale, diplomaţia economică reprezintă un set de reguli şi norme, având ca scop dezvoltarea şi promovarea intereselor externe ale unei ţări (Kissinger, 2003).

CASETA 6.5 Rolul ambasadelor şi al consulatelor în promovarea investiţiilor străine directe (ISD)

Atragerea de investiţii străine directe constituie un pilon important pentru promovarea economică a unui stat. În acest context, în cele ce urmează, vom prezenta câteva din cele mai reprezentative sarcini ale ambasadelor şi consulatelor în vederea atingerii acestui obiectiv:

- Dezvoltarea eticii în afaceri, îndeosebi în ţările în curs de dezvoltare, atunci când companiile locale nu sunt familiarizate cu partenerul de afaceri care are rolul de investitor. Ambasadele pot facilita vizitele delegaţiilor de afaceri şi ale celor politice din ţările ţintă, acestea din urmă cuprinzând în special vizitele de delegaţii conduse de miniştri şi de lideri locali sau provinciali.
- Investitorii sunt atraşi de „poveşti de succes", cu atât mai mult atunci când acestea sunt relatate în termeni oneşti de către alţi investitori străini. Toată lumea se aşteaptă ca ţara care caută ISD-uri – fie prezentă în cadrul unui seminar ce promovează investiţiile sau la o conferinţă de afaceri – să îşi promoveze o imagine pozitivă. Ambasada ar trebui să investească efort în căutarea unor astfel de exemple, şi să le aducă în prim plan odată cu eforturile lor de mobilizare a investiţiilor.
- Studiile Băncii Mondiale au arătat că elementul principal de promovare a investiţiilor este căutarea susţinută a companiilor ţintă – denumit uneori „metoda puşcă". Efortul se depune în găsirea şi determinarea celei mai bune ţinte de urmărit. Filialele pot ajuta societatea-mamă, iar ambasada poate acţiona din propria iniţiativă, în mod amabil şi prietenos, în vederea încheierii unui acord cu partenerul din ţara-ţintă (ex: atragerea de ISD în Emiratele Arabe Unite).

Sursa: Rana, K. şi Chatterjee, B. (2012). *Introduction: The Role of Embassies*, pp. 16-17. Disponibil la: http://www.cuts-international.org/pdf/chapter1_kishan-s-rana_and_bipul-chatterjee.pdf, accesat la 02 martie 2017.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

6.2 Misiunile diplomatice şi consulare

La baza activităţilor misiunilor diplomatice şi consulare se regăsesc cele două convenţii unanim recunoscute la nivel internaţional, respectiv „Convenţia de la Viena cu privire la relaţiile diplomatice" din anul 1961 şi „Convenţia de la Viena cu privire la relaţiile consulare" adoptată în anul 1963, dar şi alte norme de curtoazie internaţională care, deşi nu au caracter juridic, sunt larg utilizate şi au rolul de a stabili şi menţine un cadru favorabil pentru dezvoltarea relaţiilor dintre state.

6.2.1 Misiunile diplomatice

În sfera relaţiilor internaţionale există o multitudine de probleme şi situaţii care nu pot fi gestionate şi rezolvate exclusiv de către şeful de stat sau de către Ministrul Afacerilor Externe. Mai mult, nevoia de continuitate şi promptitudine în relaţiile cu celelalte state impune necesitatea de a stabili şi întreţine în străinătate reprezentanţe sau misiuni diplomatice, însărcinate să negocieze şi să acţioneze în numele statelor pe care le reprezintă. Astfel, misiunea diplomatică poate fi definită ca un organ al unui stat, denumit *acreditant*, instituit în mod permanent pe lângă un alt stat, denumit *acreditar*, având drept rol menţinerea relaţiilor diplomatice între aceste state.

CASETA 6.6 Repere istorice ale misiunilor diplomatice permanente

Instituţia misiunii diplomatice permanente a apărut, pentru prima dată, în statele italiene din Evul Mediu, răspândindu-se ulterior în Europa occidentală şi cea răsăriteană. Primul stat care a trimis agenţi diplomatici permanenţi în alte regiuni a fost Veneţia, având la bază raţiuni economice şi comerciale. Ulterior, Florenţa şi Milano, dar şi alte state italiene au trimis reprezentanţi permanenţi în Spania, Germania, Franţa şi Anglia. În secolul al XVI-lea, în special după pacea de la Vervins (1598), care a pus capăt războaielor religioase ale Renaşterii, instituţia misiunii diplomatice s-a exins cu repeziciune în Europa, prin crearea de reprezentanţe permanente în statele catolice şi cele protestante. În fazele iniţiale, misiunile diplomatice permanente nu se prezentau într-o formă juridică clar conturată şi nu aveau o organizare stabilă şi reguli precise, acest lucru ducând deseori la situaţii dintre cele mai complicate.
Sursa: Anghel, I.M. (2011). *Dreptul diplomatic şi dreptul consular*, Bucureşti: Universul Juridic, pp. 77-78.

În funcţie de nivelul de reprezentare, **principalele tipuri de misiuni diplomatice** sunt:

- **Ambasada**;
- **Nunţiatura apostolică** (misiunea diplomatică a Sfântului Scaun, având şi rol de reprezentanţă religioasă);
- **Legaţia** (misiune diplomatică de rang inferior ambasadei, la care statele recurg din ce în ce mai puţin, care sunt conduse de miniştri care poartă, de obicei, titlul de „trimis extraordinar şi ministru plenipotenţiar");
- **Înaltul comisariat** (misiuni diplomatice între ţările membre ale Commonwealth) şi **Înalta reprezentanţă** (misiuni diplomatice specifice statelor care fac parte din comunitatea francofonă).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Dintre acestea, ambasada „constituie organul de reprezentare diplomatică prin excelenţă", fiind misiunea diplomatică cea mai importantă atât ca rang, cât şi ca frecvenţă (98% dintre misiunile diplomatice sunt ambasade (Anghel, 2011).

CASETA 6.7 Misiunile diplomatice şi diplomaţia multilaterală

Diplomaţia multilaterală este practicată de minim doi subiecţi de drept internaţional public, în scopul avansării unor soluţii diplomatice pentru probleme de ordin supranaţional.

Misiunea Permanentă a unui stat la Organizaţia Naţiunilor Unite (ONU) sau la alte organizaţii internaţionale	➢ este misiunea diplomatică a statelor membre pe lângă organizaţia respectivă ➢ scrisorile de acreditare ale şefului misiunii permanente sunt întocmite de către Ministrul de Externe ➢ nu este necesară obţinerea în prealabil a agrementului, iar ceremonialul de reprezentare este mult simplificat ➢ misiunea permanentă **nu** este aceeaşi cu misiunea diplomatică a statului respectiv în ţara în care se află sediul organizaţiei (misiunile permanente sunt misiuni diplomatice acreditate pe lângă organizaţiile internaţionale, iar reprezentanţele organizaţiilor internaţionale în statele membre poartă denumirea de „misiuni")
Misiunea unei organizaţii internaţionale într-un stat membru	➢ misiunea poate fi acreditată fie într-un stat membru, fie într-un stat nemembru al organizaţiei sau în mai multe state simultan ➢ de regulă, sediul misiunii se află în capitala statului acreditar ➢ excepţie: pe fondul turbulenţelor din interiorul statului, cele mai multe misiuni diplomatice din Israel au sediul la Tel Aviv, şi nu în Ierusalim, actuala capitală, nerecunoscută încă la nivel internaţional.

Sursa: Tănăsie, P., Marin, G. şi Dumitriu, D. (2000). *Uzanţe diplomatice şi de protocol*, Bucureşti: Editura Independenţa Economică, pp. 69, 71.

Dacă între două state există relaţii diplomatice, acest lucru nu implică şi obligativitatea de a stabili misiuni diplomatice în respectivele state, legăturile dintre ele realizîndu-se prin intermediul ambasadelor din alte ţări, în special cele aflate în imediata vecinătate.

De asemenea, **suspendarea sau chiar încetarea misiunii diplomatice** nu înseamnă neapărat şi ruperea relaţiilor diplomatice dintre două state, dar un astfel de eveniment poate surveni ca urmare a unor conjuncturi nefavorabile în relaţiile bilaterale sau ca o consecinţă a unor situaţii extreme (ocuparea statului acreditar, abdicarea sau decesul unui rege, dispariţia unui stat ca element de drept internaţional etc.).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 6.8 Cazuri de suspendare a activităţii misiunilor diplomatice

Data	Evenimentul
14 martie 2017	*Turcia* suspendă relaţiile diplomatice cu *Olanda*, interzicând accesul ambasadorului olandez în Ankara. Olanda a expulzat ministrul turc pentru probleme sociale şi de familie, care venise să participle la un miting al turcilor în Ţara Lalelelor, unde urma să îi susţină pe conaţionalii turci ca să voteze legile care acordau puteri sporite preşedintelui Turciei.
13 iulie 2016	*Franţa* închide misiunile diplomatice din *Turcia*, pe fondul temerilor legate de securitate.
9 septembrie 2014	*Polonia* a suspendat activitatea ambasadei sale de la *Bagdad* (Iraq), din motive de securitate.
8 august 2014	*România* suspendă temporar activitatea ambasadei sale la *Tripoli*, ca urmare a agravării situaţiei de securitate din Libia.
7 ianuarie 2014	*Mauritania* suspendă relaţiile diplomatice cu *Israelul*.
3 august 2013	*SUA* suspendă temporar activitatea misiunilor diplomatice din *Abu-Dhabi* (Emiratele Arabe Unite), *Cairo* (Egipt) şi *Bagdad* (Iraq) din cauza unor probleme de securitate.
2 august 2013	*Franţa, Marea Britanie şi Germania* suspendă temporar activitatea ambasadelor lor în *Sanaa* (Yemen) ca urmare a ameninţărilor teroriste.
17 ianuarie 2009	Chiar dacă *Qatarul* nu are relaţii diplomatice cu *Israelul*, Qatarul permite prezenţa pe teritoriul său a unei misiuni comerciale israeliene. Statul Qatar a decis suspendarea misiunii comerciale ca protest faţă de vărsarea de sânge palestinian în Fâşia Gaza.

Sursa: Ilie, A.G. (2014). *Diplomaţia în relaţiile internaţionale contemporane*, Bucureşti: Editura ASE, p. 196.

Personalul unei misiuni diplomatice este constituit, conform Convenţiei de la Viena din 1961, din *personal diplomatic* (ambasadori extraordinari şi plenipotenţiari, miniştri plenipotenţiari, ataşaţi diplomatici), *personal administrativ şi tehnic* (secretari, contabili, interpreţi) şi *de serviciu* (şoferi, portari).

Şeful de misiune este „agentul diplomatic împuternicit cu conducerea misiunii diplomatice", având rolul de a asigura funcţionarea misiunii şi fiind „învestit cu răspunderea complexă a acesteia pe plan internaţional, în raport cu statul acreditar, dar şi pe plan intern, faţă de statul acreditant" (Anghel, 2011).

Numirea în funcţie a unui ambasador este condiţionată de îndeplinirea unor formalităţi prevăzute de către Convenţia de la Viena, formalităţi care se perfectează prin procedura acreditării. Astfel, se înaintează către statul acreditar o *cerere de agrement,* prin care se solicită acordul pentru respectiva misiune diplomatică.

Agrementul, regulă obligatorie de drept internaţional, poate fi acordat sau refuzat, în cazul din urmă neexistând obligaţia de justificare a deciziei. Odată ce acordul a fost obţinut, ambasadorul primeşte **scrisorile de acreditare** din partea preşedintelui ţării sale, document care îi conferă calitatea oficială de şef al unei misiuni diplomatice şi care reflectă calitatea de reprezentant de încredere al unui stat.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 6.9 Model de scrisoare de acreditare

Preşedintele României

Excelenţei Sale Domnului _____
(Maiestăţii Sale _____***)***

Excelenţă,
(Maiestate),

În voinţa de a contribui la continua întărire a relaţiilor prieteneşti extistente între România şi _____ *şi exprimând convingerea că dezvoltarea acestor bune relaţii corespunde intereselor ambelor noastre ţări, cauzei păcii şi colaborării internaţionale, am hotărât să acreditez pe lângă Domnia (Maiestatea) Voastră pe domnul* _____ *în calitate de ambasador extraordinar şi plenipotenţiar.*

Acreditând pe domnul _____ *prin prezenta scrisoare, rog pe Domnia (Maiestatea) voastră să-l primească cu bunăvoinţă şi să dea crezare la tot ceea ce va avea onoarea să vă expună în numele Guvernului României.*

_____
(Semnătura Preşedintelui)

_____
(Semnătura Ministrului de Externe)

Bucureşti _____
Nr. _____

Scrisoarea de acreditare este semnată de preşedintele republicii/şeful statului şi contrasemnată de către ministrul de afaceri externe al statului emitent. Sunt elaborate şi copii ale acestor documente (cunoscute sub denumirea de „facsimil"), unde semnăturile oficiale sunt înlocuite cu parafele oficiale. Facsimilele sunt prezentate fie şefului de protocol, fie ministrului afacerilor externe din statul receptor, în funcţie de tradiţiile statului acreditar. Documentele originale de acreditare sunt prezentate în cadrul unei ceremonii oficiale şi formale şefului statului acreditar.

Sursa: Tănăsie, P., Marin, G. şi Dumitriu, D. (2000). *Uzanţe diplomatice şi de protocol*, Bucureşti: Editura Independenţa Economică, p. 281;
Ministry of Foreign Affairs (2014). *Diplomatic Protocol 2.0 - Tradition and Innovation at the service of foreign affairs*, Italy, pp. 45-46. Disponibil la: http://www.esteri.it/mae/cerimoniale/cerimoniale/pdf/.%20cerimoniale%20diplomatico%202.0%20-%20versione%20in%20inglese%20(marzo%202014).pdf, accesat la 12 martie 2017.

6.2.2 Misiunile consulare

Misiunile consulare funcţionează în baza **Convenţiei de la Viena privind relaţiile consulare din anul 1963** şi au în vedere protejarea intereselor statelor pe care le reprezintă şi ocrotirea cetăţenilor acestora, persoane fizice sau juridice, în domenii specifice, cum ar fi cele economice, comerciale sau juridice (notariale). Instituţia consulară a apărut încă din Antichitate, odată cu dezvoltarea comerţului internaţional, când negustorii străini stabiliţi pe teritoriul altor state aveau nevoia de a le fi apărate interesele în raport cu locuitorii statelor respective. Astfel, persoanele selectate pentru a îndeplini sarcina de magistrat au căpătat, treptat, denumirea de consuli.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

În prezent, conform Convenţiei de la Viena, denumirea generică a unei misiuni consulare este de *post consular*, iar şefii acestor posturi sunt consuli generali, consuli, viceconsuli sau agenţi consulari. Documentul pe care şeful de post consular îl prezintă la numirea sa în funcţie se numeşte ***patentă consulară*** şi se transmite pe cale diplomatică, spre deosebire de scrisorile de acreditare care se înmânează personal autorităţilor statului acreditar (Manciur, 2009).

CASETA 6.10 Patentă consulară – Model

Ministerul Afacerilor Externe al României
Cabinetul ministrului

Bucureşti, _____
(data)

Ministrul Afacerilor Externe al României are onoarea să aducă la cunoştinţă numirea Domnului _____, cetăţean român, în calitate de şef al Consulatului General al României în _____[oraşul]_____, având rangul de Consul General şi acţionând în circumscripţia consulară în _____[regiunile, districtele sau alte unităţi teritorial administrative]_____.

Domnul _____ a primit instrucţiunile şi competenţa de a proteja, conform legilor, uzanţelor şi cutumelor ce există între statele prietene, drepturile şi interesele resortisanţilor români, persoanele juridice române şi de a contribui la dezvoltarea relaţiilor economice, comerciale, turistice, culturale şi ştiinţifice între cele două state, precum şi de a sprijini dezvoltarea relaţiilor amicale între România şi _____[ţara de reşedinţă]_____.

Guvernul _____[ţării de reşedinţă]_____, magistraţii şi autorităţile civile sunt rugate să binevoiască a recunoaşte Domnului _____ calitatea de Consul general, şef al Consulatului General al României în _____, a-i garanta drepturile şi imunităţile proprii misiunii sale, conform statutului său şi dispoziţiilor Convenţiei de la Viena din 1963 cu privire la relaţiile consulare şi să accepte cererile şi recomandările pe care le va formula în calitatea sa oficială.

Drept pentru care prezenta patentă poartă semnătura şi sigiliul oficial.

semnează
Ministrul Afacerilor Externe

Sursa: Tănăsie, P., Marin, G. şi Dumitriu, D. (2000). *Uzanţe diplomatice şi de protocol*, Bucureşti: Editura Independenţa Economică, p. 283.

Încetarea misiunii unui agent diplomatic trebuie notificată, conform reglementărilor Convenţiei de la Viena privind relaţiile diplomatice. Astfel, statul acreditant trebuie să notifice că funcţia agentului diplomatic a încetat, iar statul acreditar trebuie să notifice că refuză să recunoască, în continuare, agentul diplomatic ca membru al misiunii diplomatice.

O modalitate de încetare a funcţiei agentului diplomatic la cererea statului acreditar este declararea lui ca ***persona non grata***. Această măsură extremă se aplică atunci când agentul diplomatic încalcă grav legile statului de reşedinţă sau înfăptuieşte un act care are ca efect discreditarea sa (Tănăsie et al., 2000).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Cea mai obişnuită cale de încetare a funcţiei de agent diplomatic este rechemarea de la post de către statul acreditant. Rechemarea şefului de misiune se face după o procedură solemnă, oarecum similară cu cea de la sosire, dar cu efect invers acreditării. Documentul oficial prin care aceasta se efectuează poartă denumirea de **scrisoare de rechemare** (engl. *letter of recall*), emisă de şeful statului acreditant şi adresată şefului statului acreditar (Ilie, 2014).

6.3 Corpul diplomatic

Diplomaţii alcătuiesc un corp profesional distinct atât prin locul pe care-l ocupă în societate, dar, mai ales, prin rolul ce le revine în menţinerea şi dezvoltarea unor relaţii fructuoase între naţiuni şi popoare. Reputatul analist al dreptului diplomatic Pradier-Fodere nota că „un singur scop trebuie să preocupe în mod constant şi exclusiv atenţia diplomatului, acela de a apăra onoarea şi securitatea ţării sale", iar Woodrow Wilson arăta că „misiunea specială a Americii depăşeşte diplomaţia curentă şi o obligă să fie ca un far al libertăţii pentru restul omenirii. Noi suntem, într-adevăr, prieteni buni ai tuturor naţiunilor lumii, pentru că nu ameninţăm pe niciuna, nu râvnim la posesiunile niciuneia, nu dorim distrugerea vreuneia" (Ilie, 2014).

Diplomaţii îndeplinesc una din cele mai importante misiuni, aceea de a menţine un climat de cooperare între naţiuni, promovând, în mod consecvent – cu metodele şi mijloacele specifice diplomaţiei – interesele propriei naţiuni, fără a neglija sau subaprecia interesele celorlalte naţiuni. Voltaire – marele gânditor şi iluminist francez – atrăgea atenţia că „este trist că adeseori, pentru a fi buni patrioţi, unii îşi închipuie că trebuie să fie inamicii restului omenirii" (Mazilu, 2012).

Diplomaţii sunt obligaţi să cunoască temeinic istoria, tradiţiile şi cultura ţărilor în care sunt acreditaţi, aşa încât să-şi poată îndeplini în cele mai bune condiţii atribuţiile de reprezentare a intereselor ţării care îi trimite. Astfel, un bun diplomat trebuie să întrunească concomitent următoarele caracteristici (Ilie, 2014):

- pregătire adecvată în domeniul dreptului şi relaţiilor internaţionale;
- aptitudini speciale în domeniile comunicării şi negocierii;
- talent în practica profesiei.

Anii de experienţă în diplomaţie reprezintă un avantaj, deoarece, în situaţii complexe, diplomatul va folosi date şi informaţii din situaţiile trecute şi este indicat să evite stângăciile apărute în primele contacte diplomatice.

Diplomatul are un statut propriu, aşa cum au medicii, profesorii, militarii etc. El este un funcţionar public, iar din punct de vedere profesional face parte din corpul agenţilor diplomatici ai statului, reprezentând statul, în primul rând în relaţiile politice cu alte state, negociind cu acestea şi transmiţând mesajele statului pe care îl reprezintă.

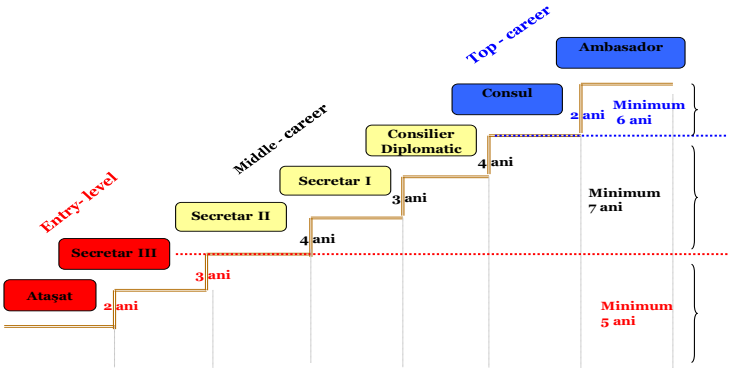
Serviciile diplomatice pun un mare accent pe formarea şi promovarea unui corp diplomatic stabil şi eficient, acţionând sistematic pe următoarele căi:

- selectarea celor mai capabili studenţi din ultimul an de facultate;
- după teste de aptitudini, încadrarea provizorie în corpul diplomatic;
- după absolvire, trimiterea la cursuri diplomatice de specializare;
- dacă rezultatele sunt cele aşteptate, încadrarea definitivă în corpul diplomatic al ţării.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

***Figura* 6.2 Gradele diplomatice**



Sursa: Adaptată de autori după o prezentare susţinută în cadrul Institutului Diplomatic Român, februarie 2017.

În acest context ar trebui subliniat şi comportamentul liderilor diplomaţiei din unele ţări: în momentul încadrării discută traseul tânărului diplomat, pe baza contractului, astfel: 3 ani într-o ţară în curs de dezvoltare, 3 ani într-o ţară dezvoltată, 3 ani în centrala ministerului etc.

În cazul în care se constată că viitorul diplomat are aptitudini, este folosit în diplomaţia multilaterală. Clauzele contractuale se menţin neschimbate dacă diplomatul respectiv îndeplineşte în mod corect misiunile care i-au fost încredinţate. În cazul în care îşi încalcă obligaţiile, este eliminat din corpul diplomatic al ţării, lucru cunoscut încă de la semnarea contractului (Ilie, 2014).

CASETA 6.11 Mic glosar de termeni diplomatici

Agrement – aprobarea dată (sau cerută) de guvernul unei ţări cu privire la numirea reprezentanţilor diplomatici.

Ambasador extraordinar şi plenipotenţiar – agent diplomatic, fiind reprezentantul personal al unui şef de stat, acreditat pe lângă alt şef de stat, este şeful misiunii diplomatice (clasa 1). Denumirea de „Ambasador extraordinar" este acordată, în mod obişnuit, unui reprezentant personal nonacreditat al şefului statului.

Ambasador – diplomat de rang înalt acreditat pe lângă un guvern străin sau pe lângă şeful unui stat, în calitate de reprezentant al rezidenţilor din acel stat.

Însărcinat cu afaceri (*Chargé d'affaires*) – reprezentant diplomatic cu rang inferior unui ambasador sau ministru, care este trimis în alt stat şi este acreditat ministrului afacerilor externe; poate fi şeful misiunii diplomatice (clasa 3).

Însărcinat cu afaceri *ad interim* (*Chargé d'affaires ad interim*) – consilierul sau secretarul unei ambasade sau legaţii, care se ocupă în mod automat de o misiune diplomatică, în lipsa temporară a ambasadorului extraordinar şi plenipontețiar, a ambasadorului sau a ministrului. În mod uzual, acesta este fie consilierul, fie secretarul unei ambasade sau legaţii, iar cuvintele *ad interim* nu trebuie să lipească din titulatura sa, exceptând momentul salutului. Un însărcinat cu afaceri *ad interim* care deţine rangul personal de ministru plenipotenţiar va beneficia de aceeaşi manieră de adresare ca a oricărui însărcinat cu afaceri *ad interim*. Rangul de ministru este personal, şi nu este conex statutului său diplomatic, acesta putând urma numele funcţionarului diplomatic, dar precede titlul diplomatic oficial.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Corpul diplomatic – cuprinde totalitatea şefilor misiunilor diplomatice străine şi personalul acestora, în capitala unui stat.
Decanul corpului diplomatic – cel mai în vârstă ambasador dintre ambasadorii acreditaţi în statul respectiv.
Consul general – funcţionar consular de cel mai înalt rang; decanul de vârstă al oficialilor din cadrul Consulatului General.
Consul – persoană oficială desemnată de un guvern pentru a locui în alt stat şi a urmări interesele cetăţenilor din ţara de numire.
Legatul – trimis sau ministru, care este reprezentantul oficial al Papei.
Internunţiu – reprezentant oficial al Papalităţii, care se află pe un rang inferior nunţiului papal.
Misiuni diplomatice – organe ale statului, care asigură desfăşurarea adecvată a relaţiilor dintre statul acreditant şi statul acreditar şi care duc la îndeplinire, în ţara de reşedinţă, scopurile politicii externe a statului trimiţător.
Misiuni consulare – servesc dezvoltării relaţiilor de colaborare dintre state; sunt subordonate misiunilor diplomatice şi sunt acreditate pe lângă organele locale ale statului primitor (nu pe lângă şeful statului, ca în cazul misiunii diplomatice).
Persona non grata – persoană care este inacceptabilă sau nedorită de către guvernul-gazdă.
Reşedinţă – locuinţa ambasadorului.
Secretar (I, II, III) – rang diplomatic de ofiţeri/funcţionari în străinătate, în ordinea ascendentă a vechimii.
Stat acreditar – statul care primeşte misiunea diplomatică.
Stat acreditant – statul care trimite misiunea diplomatică.
Viceconsul – ofiţer diplomatic, care urmează în rang sau este abilitat pentru a acţiona în locul unui consul.
Sursa: Adaptare după Borisova, Y. V. (2013). *Diplomatic Correspondence* (For the students of International Relations Faculty), The University of World Economy and Diplomacy, Tashkent, pp. 54-56; Foreign Service Institute, U.S. Department of State (2013). *Protocol for the Modern Diplomat*, USA. Disponibil la: https://www.state.gov/documents/organization/176174.pdf.

6.4 Protocol şi etichetă în diplomaţie

6.4.1 Definirea conceptelor

În diplomaţie**, protocolul** reuneşte un set de reguli, norme şi practici unanim acceptate la nivel internaţional, utilizate în relaţiile dintre statele suverane, contribuind la transpunerea în practică a principiului egalităţii în drepturi a tuturor naţiunilor (indiferent de potenţialul lor economic sau militar) şi la acordarea unui respect reciproc în întâlniri oficiale.

Ceremonialul indică o succesiune de acte în cadrul unor manifestări cu caracter oficial şi creează atmosfera în care urmează să se desfăşoare acestea. În esenţă, ceremonialul cuprinde un set de reguli şi proceduri care sunt aplicate în ceremonii oficiale sau ocazii formale sau se constituie într-o serie de formalităţi dedicate unui eveniment public.

Precăderea reprezintă întâietatea/prioritatea acordată unei persoane care participă la un eveniment oficial faţă de un alt participant, luând în considerare importanţa fiecăruia în cadrul societăţii, rangul pe care îl deţine în ierarhia unui stat, gradul şi vechimea în funcţia pe care o îndeplineşte sau etatea pe care o are. Regula de aur pe care obligatoriu trebuie să o respecte orice diplomat este aceea a ***ordinii de precădere***, care reglementează ordinea în care un ambasador participă la diferite activităţi (fiecare ştie cine îl precede şi cine e după el şi respectă această ordine

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

atunci când diplomaţii sunt invitaţi la un eveniment, indiferent de natura acestuia). Orice nerespectare a ordinii de precădere poate duce la un adevărat scandal diplomatic. Această ordine de precădere este, de fapt, cea în care ambasadorii şi-au prezentat scrisorile de acreditare în ţara în care au fost delegaţi (Dan, 2010).

Eticheta stabileşte o serie de reguli convenţionale în vederea adoptării unui comportament politicos în viaţa de toate zilele, în societate sau la manifestările cu caracter oficial. Diferenţa faţă de protocol constă în faptul că acesta face referire la relaţiile instituţionale, în timp ce eticheta se raportează la relaţiile individuale.

Pe lângă conceptul de protocol şi auxiliarii acestuia, în limbajul şi practica diplomatică internaţională mai întâlnim şi termenul de **curtoazie** care, în sens larg, se referă la „atitudinea de politeţe rafinată, amestecată cu eleganţă şi generozitate", iar curtoazia internaţională presupune un „ansamblu de reguli care, fără a fi obligatorii din punct de vedere juridic, concură la menţinerea de bune relaţii între state" (Manciur, 2009).

De-a lungul timpului, normele de protocol, ceremonial, etichetă şi curtoazie au evoluat constant, adaptându-se contextului social şi politic din fiecare ţară, dar şi transformărilor care au avut loc pe plan internaţional şi care au uniformizat, într-o anumită măsură, transpunerea acestora în practică. Pe lângă manifestările protocolare care au intrat în sfera reglementărilor internaţionale, este importantă cunoaşterea specificităţilor şi uzanţelor proprii diferitelor ţări, a tradiţiilor şi culturilor acestora pentru a evita erori grave ce pot afecta buna desfăşurare a relaţiilor oficiale sau de afaceri.

Aplicarea tuturor acestor norme nu trebuie înţeleasă ca o formă de constrângere sau formalism exagerat, ci ca un semn de respect acordat altor state sau popoare şi care, în cele din urmă, constituie o condiţie esenţială pentru buna desfăşurare a manifestărilor oficiale sau private. De aceea, în prezent, ca de altfel în toate timpurile, este importantă cunoaşterea şi respectarea normelor de protocol în ceea ce priveşte organizarea unor reuniuni oficiale sau private, primirea unor oaspeţi de rang înalt sau a unor parteneri de afeceri, organizarea unui dineu sau a unei vizite în străinătate, modalitatea în care se fac prezentările în cadrul unor întâlniri oficiale şi care sunt formulele de adresare sau de redactare a unor comunicări oficiale.

Trăim într-o lume în care complexitatea relaţiilor dintre state şi interdependenţa dintre acestea s-au accentuat, iar problemele majore ale omenirii (încălzirea globală, suprapopularea, epuizarea resurselor naturale, ameninţarea terorismului) nu mai pot fi soluţionate decât prin efortul tuturor, prin colaborarea şi implicarea tuturor statelor.

Însă bunele relaţii dintre state nu se pot desfăşura şi, mai ales, nu pot deveni fructuoase decât dacă există un cadru de organizare reciproc acceptat, bazat pe reguli clare, riguros pregătite şi aplicate, precum şi o atmosferă în care predomină respectul dintre actorii implicaţi, egalitatea în drepturi a acestora şi conştientizarea faptului că fiecare este responsabil pentru modul în care răspunde la soluţionarea problemelor care afectează întreaga comunitate internaţională (De Froideville şi Verheul, 2016).

În acest context, protocolul, ceremonialul, eticheta, curtoazia devin instrumente esenţiale pentru armonizarea relaţiilor dintre state şi pentru crearea unei ambianţe favorabile conlucrării şi cooperării pe plan internaţional.

Cunoscând şi utilizând corect privilegiile, imunităţile şi prerogativele pe care le are, fiecare naţiune îşi poate face cunoscute intenţiile, interesele şi voinţa în raport cu celelalte state, manifestându-se ca partener egal în drepturi faţă de acestea.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

6.4.2 Eticheta în diplomaţie

CASETA 6.12 Originea etichetei în societate

Cuvântul „etichetă” are o istorie picantă, avându-şi originea în grădinile Palatului de la Versailles, inaugurate de către regele Ludovic al XIV-lea, cunoscut şi sub denumirea de Regele Soare. În acea perioadă, grădinarul regelui, supărat pe curtenii care călcau iarba şi răzoarele de flori, a decis să amplaseze nişte plăcuţe de avertizare (etichete) pe care erau specificate cu precizie regulile de bună purtare şi căile de acces prin aceste spaţii verzi. Cum însă curtenii nu au respectat aceste reguli, grădinarul a hotărât să apeleze la autoritatea regelui pentru a impune respectarea lor. Regele a emis un decret prin care toţi trecătorii prin grădina regală şi curtenii erau „obligaţi să respecte *eticheta*” impusă de grădinar. Astfel, termenul de „etichetă” a ajuns să simbolizeze un ansamblu de reguli de bună purtare, iniţial la curţile regilor, apoi oriunde în societate.
Sursa: Prutianu, Ş. (2000). *Manual de comunicare şi negociere în afaceri*, Iaşi: Polirom, p. 239.

Noţiunea de „etichetă” a devenit reprezentativă pentru un comportament amabil şi politicos, pentru maniere elegante şi impecabile, pentru decenţă şi demnitate umană. Într-o lume tot mai interconectată şi interdependentă, a fi civilizat presupune respectarea celorlalţi şi a normelor de etichetă care contribuie la dezvoltarea relaţiilor interumane. Cu toate acestea, eticheta, nu trebuie percepută ca un set de reguli rigide, implacabile şi imuabile. Ele se transformă odată cu viaţa. Dar, deşi manierele se pot schimba cu timpul, filosofia din spatele etichetei ar trebui să rămână constantă. Eticheta reprezintă acel set de reguli sau ghid practic care ne călăuzeşte prin meandrele vieţii sociale şi profesionale, ne orientează în alegerea manierelor adecvate în situaţii diverse, precum ceremoniile oficiale şi tradiţiile, în întâlniri multiculturale sau diplomatice (Prutianu, 2000). De aceea, cunoaşterea şi stăpânirea lor este esenţială pentru buna derulare a întâlnirilor oficiale şi pentru evitarea situaţiilor stânjenitoare când, ignorarea lor, ar putea conduce la interpretări eronate sau ar putea fi cosiderată drept o lipsă de profesionalism a persoanei chemate să reprezinte interesele statului său.

6.4.2.1 Reguli şi formule de adresare. Eticheta în corespondenţă

Corespondenţei diplomatice trebuie să i se acorde o importanţă deosebită, deoarece aceasta reflectă, prin conţinut şi forma de prezentare, atenţia care se acordă destinatarului şi creează o imagine simbolică depre persoana sau instituţia care emite un astfel de document. De aceea, în practică, există o serie de reguli generale, rezultate din cutumă şi din uzanţele în materie, care trebuie respectate în vederea asigurării unei comunicări eficiente.

Formalismul diplomatic, în special cel oficial, presupune ca adresarea să nu implice utilizarea prenumelui unui diplomat, aşa cum se întâmplă în cultura americană, ci să conţină titlul deţinut de acesta. Astfel, adresarea către un ambasador este întotdeauna *Dl./Dna Ambasador* (*Mr./Madam Ambassador*) sau *Ambasadorul* ….. Într-o adresare indirectă, formula utilizată este *Ambasadorul /The Ambassador*, iar în situaţia în care este însoţit de soţie/soţ, *Ambasadorul şi dna* ….. .

În unele ţări francofone, soţiei unui ambasador i se mai poate adresa cu formularea *Madam Ambassador*. Dacă ambasadorul este o femeie, adresarea corectă este *Ambasador*….. (Forign Service Institute, 2013). Un ambasador îşi păstrează titlul şi după încheierea misiunii în această funcţie.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

În cazul adresării către înalte personalităţi cu funcţii în stat sau către conducătorii cultelor religioase, cunoaşterea formulelor de adresare este fundamentală, deoarce erorile în această privinţă sunt greu tolerate. Astfel, în contextul adresării către un monarh, formula introductivă va fi aceea de „Sire" pentru un împărat sau rege şi cea de „Doamnă" petru o împărătească sau o regină, iar formularea completă va fi „Majestăţii sale Mohamed al VI-lea, Regele Marocului"; cuprinsul scrisorii va conţine formularea „Majestatea Voastră". În cazul unui prinţ se va utiliza formula „Alteţa Voastră Imperială" sau „Alteţa Voastră Regală".

Dacă adresarea se face către un demnitar străin cu funcţie importantă în stat, precum cea de preşedinte, ministru sau ambasador, formula introductivă este aceea de „Excelenţă", iar cuprinsul scrisorii va conţine sintagma „Excelenţa Voastră" sau „Dumneavoastră". Cu referire la demnitarii autohtoni, în cele mai multe state nu se utilizează formularea „Excelenţă", ci aceea de „Domnule" şi „Dumneavoastră" (Manciur, 2009).

CASETA 6.13 Interpretarea limbajului diplomatic

Expresia	Sensul în care trebuie înţeleasă
Nu putem rămâne indiferenţi	Vom interveni cu siguranţă
Suntem îngrijoraţi	Vom adopta o poziţie fermă
Vom reconsidera cu atenţie poziţia noastră	Privim cu rezerve această situaţie
Avem rezerve în ceea ce priveşte...	Nu vom permite
Vom fi obligaţi să luăm în considerare propriile noatre interese	Relaţiile se vor deteriora

Sursa: Odeen, I. (2013). *Essential use of diplomatic language. Notes on diplomatic practice*. Disponibil la: https://odeenishmaeldiplomacy.wordpress.com/2013/04/04/27-essential-use-of-diplomatic-language/, accesat la 15 martie 2017.

Majoritatea analiştilor în domeniu apreciază că diplomaţii trebuie să aibă aptitudini speciale în domeniul comunicării şi negocierii, deoarece ei sunt – prin statutul conferit – purtătorii de mesaj în formele de comunicare între state. În practica relaţiilor diplomatice, există două categorii de mesaje: pe de o parte, cele care fac plăcere oficialilor din ţările în care diplomaţii sunt acreditaţi şi, pe de altă parte, cele care le aduc la cunoştinţă veşti sau informaţii de natură să-i îngrijoreze.

Dintre mesajele care pot contribui la consolidarea relaţiilor prieteneşti cu oficialii din ţările în care şeful unui oficiu diplomatic este acreditat se regăsesc:

- felicitări adresate de oficialii din statul acreditant oficialilor din statul acreditar, cu prilejul unor evenimente majore în relaţiile bilaterale;
- scrisori de mulţumire pentru sprijinul acordat în promovarea unor obiective majore pe plan internaţional;
- oferte de colaborare în realizarea unor acţiuni iniţiate de statul acreditar.

Aşadar, comunicarea – primirea şi transmiterea de mesaje din statul acreditant în statul acreditar şi invers – reprezintă una din cele mai importante atribuţii ale diplomaţilor, care transmit mesajele prin diferite căi: curier diplomatic, valiză diplomatică, cifru.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Diplomaţii au un rol important – implicându-se în consultări şi negocieri – în efortul de evitare a confruntărilor dintre interesele contrare, acţionând pentru a armoniza aceste interese şi a menţine relaţiile paşnice între ţări. Acest rol este îndeplinit cu succes de acei diplomaţi care stăpânesc metodele şi mijloacele consultărilor şi negocierilor diplomatice, strategiile, tehnicile şi tacticile implicate, care folosesc limbajul şi tonul potrivit, dovedind, totodată, fermitatea necesară promovării interesului naţional al ţării care i-a acreditat.

Figura 6.3 **Tipuri de mesaje diplomatice cu conţinut pozitiv**

Sursa: Adaptarea autorilor după Mazilu (2012). Diplomaţii, *Revista Lumea*.

Corespondenţa diplomatică cuprinde o serie de înscrisuri, numite generic *note diplomatice*, prin care se transmit informaţiile cu caracter oficial între diferitele instituţii ale statului, precum guverne, ministere sau misiuni diplomatice. Acestea sunt de mai multe tipuri, şi anume (Borisova, 2013):

- **Nota verbală** este cea mai utilizată modalitate de comunicare diplomatică, fiind specifică transmiterii de informaţii între ministerul afacerilor externe şi o misiune diplomatică sau între ministerele de externe. Este un înscris întocmit la persoana a III-a, nesemnat, purtând doar sigiliul ministerului afacerilor externe sau al misiunii diplomatice emitete.

- **Nota semnată** este un document diplomatic mai solemn decât nota verbală, deoarece este adresată direct ministrului de externe sau unui şef de misiune diplomatică şi conţine o comunicare deosebit de importantă pentru statul emitent. Este scrisa la persoana I sau a III-a, pe hârtie cu antetul ministerului sau al ambasadei, şi este semnată de către emitent.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 6.14 Model de notă verbală

AMBASADA ROMÂNIEI

_____
(capitala statului acreditar)

Nr. _____
1 Anexă, 10 file

Ambasada României prezintă salutul său Ministerului Afacerilor Externe al _____ şi are onoarea de a-i solicita să binevoiască a trimite Ministerului Culturii al _____ proiectul programului de schimbări culturale pentru anul(ii) elaborat de Ministerul Culturii din România.

Rugând Ministerul Afacerilor Externe al _____ să-i comunice cât mai curând posibil data la care pot începe negocierile asupra acestui proiect, Ambasada României foloseşte acest prilej pentru a reînnoi Ministerului Afacerilor Externe din _____ asigurarea înaltei sale consideraţii.

_____, _____
(capitala statului acreditar) (data)

MINISTERUL AFACERILOR EXTERNE
al _____
în oraş _____

În general, este asemuită notei scrise la persoana a treia şi înlocuieşte o *notă semnată*, având valoare similară. Este cea mai des utilizată formă de comunicare, fiind mai puţin formală decât o notă elaborată la persoana întâi, dar este mai formală decât *aide-memoire*. Nota verbală nu este semnată, în schimb este parafată (cu iniţiale) în colţul din dreapta al ultimei pagini de text, de către un agent autorizat.

Sursa: Borisova, Y. V. (2013). *Diplomatic Correspondence* (For the students of International Relations Faculty, The University of World Economy and Diplomacy), Tashkent, p. 4;
Tănăsie, P., Marin, G. şi Dumitriu, D. (2000). *Uzanţe diplomatice şi de protocol*, Bucureşti: Editura Independenţa Economică, p. 285.

- ***Aide-memoire*** este un document diplomatic care rezumă problemele discutate în cadrul unei conversaţii, tratative sau interviu diplomatic. Acest document informal nu conţine formule de curtoazie şi nici nu se semnează.
- ***Exequator*** este o autorizaţie acordată de către statul de reşedinţă consulului onorific, pentru exercitarea funcţiilor şi atribuţiilor sale.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 6.15 Exemplu de *aide-memoire*

AIDE-MEMOIRE

Numele şefului delegaţiei .....

Numărul membrilor care compun delegaţia .....

Data sosirii la ....., ..., avion cursa nr. ....., orele .....

Locul cazării .....

..... (*data*) .....

Sursa: Tănăsie, P., Marin, G., şi Dumitriu, D. (2000). *Uzanţe diplomatice şi de protocol*, Bucureşti: Editura Independenţa Economică, p. 286.

CASETA 6.16 Exemplu de *exequator*

Ministerul Afacerilor Extene al Românei
Cabinetul Ministrului

....., văzând patenta consulară prin care domnul ..... a fost numit Consul general, şef al Consulatului general al ....., cu sediul la ..... şi având ca circumscripţie consulară judeţele .....

Din împuternicirea guvernului României,

Admite ca domnul ..... să exercite funcţiile consulare încredinţate de Guvernul ....., în conformitate cu Convenţia de la Viena din 1963, asupra relaţiilor consulare, să acorde protecţie şi să dea asistenţă persoanelor fizice şi juridice ale statului trimiţător şi să ocrotească interesele acestuia în România, prin toate mijloacele legale, potrivit cu principiile de drept internaţional.

Autorităţile publice române sunt rugate să primească cererile şi propunerile pe care domnul ..... le va formula în calitatea sa oficială sau în numele Guvernului ..... şi să-i asigure facilităţile, privilegiile şi imunităţile de care beneficiază în temeiul Convenţiei de la Viena din 1963, asupra relaţiilor consulare.

Drept pentru care prezentul exequator a fost semnat de Ministrul Afacerilor Externe şi este prevăzut cu sigiliul statului.

.....
(Semnătura Ministrului Afacerilor Externe)

Bucureşti, ... (data) .....

Sursa: Tănăsie, P., Marin, G. şi Dumitriu, D. (2000). *Uzanţe diplomatice şi de protocol*, Bucureşti: Editura Independenţa Economică, p. 287.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

6.4.2.2 Reguli de curtoazie la acţiuni protocolare

A. Categorii de acţiuni protocolare

Evenimentele sociale cu caracter oficial, dar şi privat, cu invitaţi autohtoni sau străini, constituie prilejuri excelente de socializare şi cunoaştere reciprocă, ceea ce contribuie la crearea unui context favorabil cooperării, stabilirii de contacte şi, în cele din urmă, la creşterea eficienţei în relaţiile profesionale.

Din aceste considerente, astfel de evenimente au fost organizate tot timpul de-a lungul istoriei, fiind adaptate stilisic şi perfecţionate organizatoric pentru a răspunde unor necesităţi de ordin social.

Există două categorii de acţiuni protocolare organizate *intra muros*, respectiv într-un spaţiu delimitat, cum ar fi:

- recepţii, cocktailuri, dejunuri, dineuri, ceaiuri – pot constitui momente prielnice pentru crearea de relaţii interpersonale, pentru restabilirea dialogului sau detensionarea după negocieri anevoioase;
- conferinţe, congrese sau alte manifestări naţionale şi internaţionale care presupun un protocol specific.

Recepţiile sunt evenimente festive care implică respectarea unui anumit ceremonial. Sunt organizate de către autorităţile unui stat sau de către misiunile diplomatice cu ocazia zilelor lor naţionale, a vizitelor unor importante oficialităţi sau a altor evenimente cu specific naţional sau internaţional, precum şi de către persoane private sau instituţii din domeniul economic sau cultural, cu diferite ocazii importante (semnarea unui contract, inaugurarea unui obiectiv de interes naţional sau local, organizarea unui vernisaj etc.).

În ceea ce priveşte recepţiile diplomatice, acestea au rolul de a crea şi dezvolta relaţiile dintre membrii diverselor misiuni diplomatice aflate într-o ţară străină, dar şi dintre aceştia din urmă şi autorităţile politice, economice sau culturale din ţara respectivă.

În general, recepţiile se desfăşoară în a doua parte a zilei, începând cu ora 18.00 sau 19.00, iar durata poate fi indicată pe invitaţie, unde este specificat faptul că acţiunea se desfăşoară, de exemplu, între orele 19.00 şi 20.30; uneori, este precizată doar ora începerii, urmând ca încheirea recepţiei să aibă loc odată cu plecarea ultimului invitat. În funcţie de amploarea evenimentului, se stabileşte şi numărul de invitaţi, de la câteva zeci, la câteva sute în cazul unei recepţii de ziua naţională.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 6.17

Recepţie diplomatică la Palatul Regal din Suedia

Regele şi regina Suediei îi întâmpină pe ambasadorul Elveţiei, Yvana Enzler, şi pe ambasadorul Australiei, Gerald Thompson

Sursa: Swedish Royal Court, http://www.kungahuset.se, accesat la 5 martie 2017.

Cocktailul reprezintă o acţiune protocolară de o mai mică amploare decât recepţia, cu un formalism mai redus şi care se poate organiza atât la prânz, cât şi după-amiaza sau spre seară. Ocazia cu care se organizează un cocktail, dar şi durata de desfăşurare a acestuia sunt similare cu cele din cazul recepţiilor.

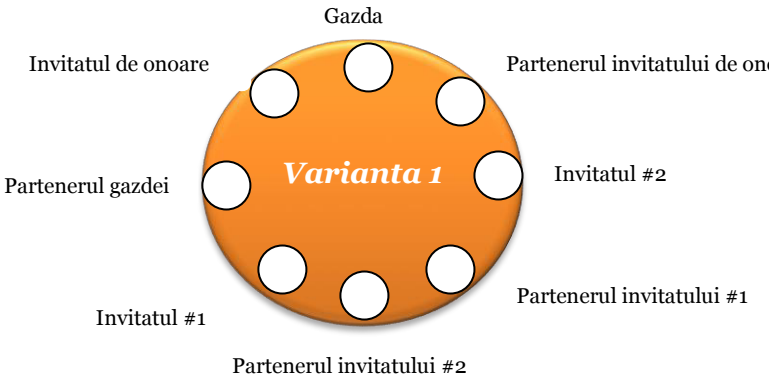
Vin d'honneur este o manifestare protocolară asemănătoare cocktailului, însă mai restrânsă din punct de vedere culinar şi durează aproximativ o oră, în jurul prânzului. În trecut, acest eveniment de origine franceză era organizat de către municipalităţi, în timpul căruia se bea vin pentru a sărbători ceva sau în onoarea cuiva (Manciur, 2009).

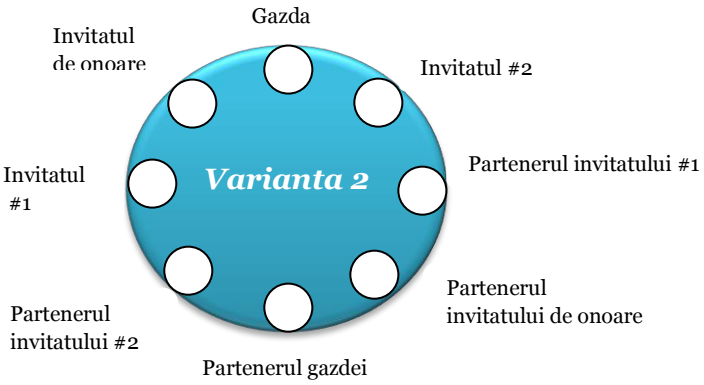
Dejunul (masa de prânz) şi **dineul** (masa de seară) reprezintă alte tipuri de manifestări protocolare specifice reuniunilor oficiale, de afaceri sau private. Dintre acestea două, dineul este încărcat de solemnitate, fiind expresia unei consideraţii deosebite faţă de cei invitaţi. În funcţie de prilej, dar şi de posibilităţile organizatorilor, numărul participanţilor la un dineu sau o recepţie poate varia de la o singură persoană la câteva sute.

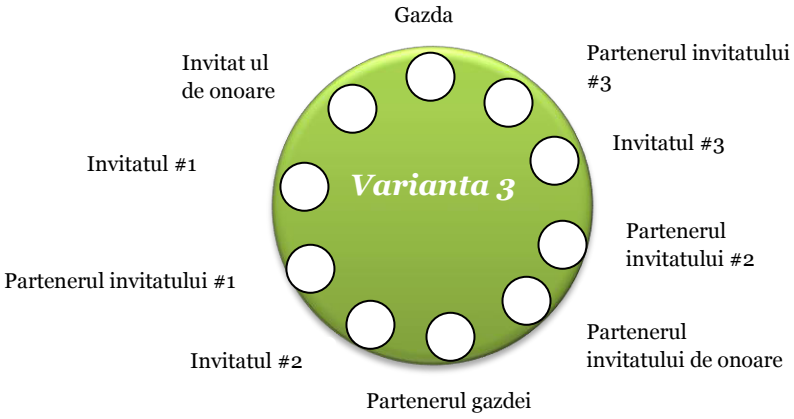
CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 6.18 Aşezarea la masa rotundă





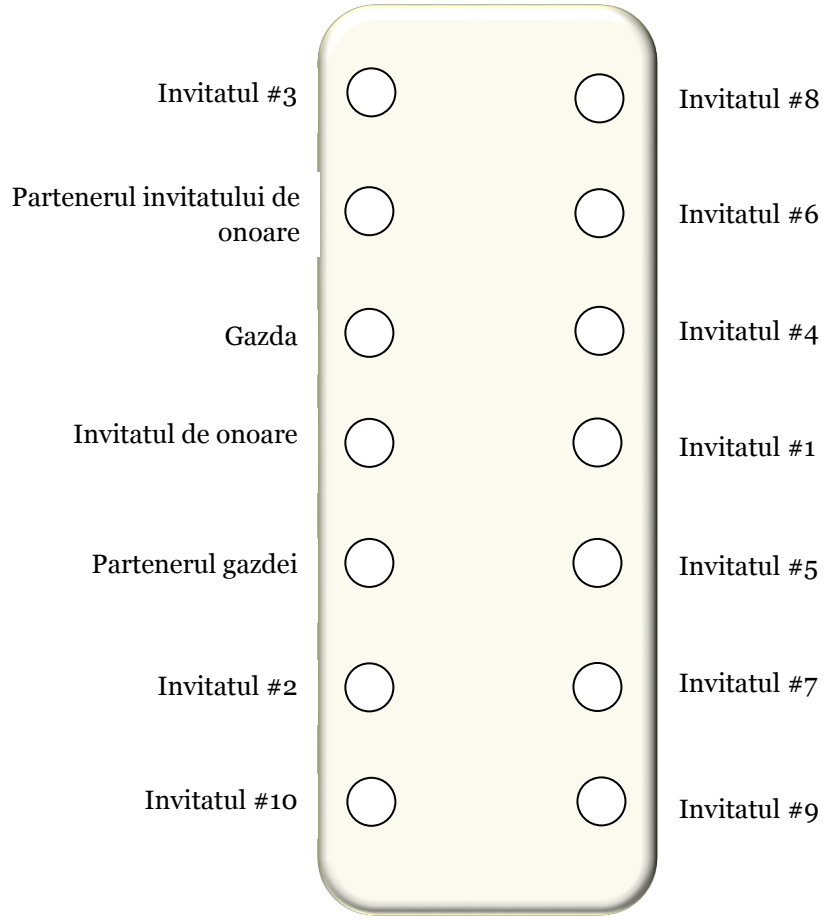


Sursa: Queensland Governement, Department of the Premier and Cabinet (2009). *Protocol Handbook - A Guide for Queensland Government Officers*, Australia, pp. 68-69. Disponibil la: https://www.qld.gov.au/about/events-awards-honours/honours/assets/protocol-handbook.pdf, accesat la 13 martie 2017.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 6.19 Aşezarea la masa dreptunghiulară



Sursa: Queensland Governement, Department of the Premier and Cabinet (2009). *Protocol Handbook – A Guide for Queensland Government Officers*, Australia, pp. 68-69. Disponibil la: https://www.qld.gov.au/about/events-awards-honours/honours/assets/protocol-handbook.pdf, accesat la 13 martie 2017.

B. Salutul

Salutul exprimă, prin mimică şi gesturi, o manifestare de curtoazie faţă de o anumită persoană sau de un grup de persoane. De aceea, în societate, în general, şi în context oficial, în special, trebuie respectate câteva reguli generale:

- persoana căreia i se cuvine mai multă deferenţă va fi salutată prima:
    - bărbaţii salută primii femeile
    - cei tineri îi salută pe cei mai în vârstă
    - subalternii îi salută pe cei cu grade superioare
    - cei care intră îi salută pe cei care se află deja într-o încăpere sau loc de întâlnire;
- indiferent de vârstă sau de funcţia deţinută, curtoazia impune ca bărbatul să salute primul femeia (atât în viaţa publică sau de afaceri, cât şi în cea privată);
- în cazul persoanelor de acelaşi gen, în context profesional se respectă criteriul funcţiei, iar în viaţa particulară se aplică criteriul vârstei;
- dacă există situaţii în care criteriile de mai sus nu îşi găsesc aplicabilitatea, se pot avea în vedere următoarele elemente:

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- cel aflat în mişcare îl va saluta pe cel care stă pe loc
- dacă ambele persoane sunt în mişcare, atunci cel care taie calea sau cel care depăşeşte va fi cel care va saluta primul
- persoana care se află într-o maşină o va saluta pe cea care se deplasează pe jos;

- în situaţia în care nu se cunoaşte statutul cuiva sau când funcţiile sunt similare, cel mai politicos va saluta primul;
- răspunsul la salut este obligatoriu, de aceea nerespectarea acestei reguli este considerată o mare impoliteţe; bărbaţii trebuie să răspundă la salut şi necunoscuţilor, în schimb femeile sunt exceptate de la această regulă;
- o persoană care pare cunoscută, este de preferat să fie salutată;
- evitarea salutării unei persoane cunoscute trebuie făcută cu mult tact;
- dacă persoana cunoscută se află într-un grup, atunci se salută întreg grupul;
- bărbatul cu pălărie va trebui să se descopere înainte de a saluta, cu câţiva paşi înainte de a ajunge în faţa celui salutat. Este indicat ca acest gest să fie însoţit de o înclinare uşoară a capului, după care pălăria se aşează la loc (Manciur, 2009).

Strângerea de mână şi sărutul mâinii unei doamne sunt gesturi legate de schimbul de salutări. În cazul strângerii de mână, spre deosebire de salut, rolurile se inversează. Astfel, cel mai în vârstă întinde mâna celui mai tânăr, cel superior în grad întinde mâna subalternilor, iar femeia este cea care întinde prima mâna unui bărbat. De asemenea, strângerea de mână implică o uşoară înclinare a capului şi privirea fixată pentru o secundă în ochii interlocutorului. În orice situaţie, bărbatul se ridică atunci când i se întinde mâna, iar femeia nu se ridică în picioare atunci când dă mâna cu un bărbat sau cu o altă femeie, excepţie făcând situaţia când persoana este mult mai în vârstă sau merită onorată în mod special.

Sărutul mâinii este o manifestare de curtoazie care continuă să fie utilizat în diferite locuri şi împrejurări, chiar dacă există şi opinii conform cărora acest gest nu ar trebui să fie generalizat, ci aplicat în funcţie de mediul în care se desfăşoară un anumit eveniment. Cu toate acestea, există câteva reguli care trebuie respectate în ceea ce priveşte sărutul mâinii unei femei:

- atunci când femeia întinde mâna, bărbatul se apleacă pentru a o săruta uşor;
- nu se sărută o mână înmănuşată;
- este recomandat ca sărutul mâinii să fie făcut în interior, şi nu pe stradă sau într-un spaţiu public;
- este greşit a rezerva acest gest doar uneia dintre femeile dintr-un grup (Manciur, 2009).

CASETA 6.20

Sărutul mâinii – manifestare de curtoazie

Fostul preşedinte al Franţei, Nicolas Sarkozy, sărutând mâna primului-ministru al Danemarcei, doamna Helle Thorning Schmidt, la o reuniune a Consiliului European.

Sursa: http://www.dailymail.co.uk/news/article-2053994/Nicolas-Sarkozy, accesat la 5 martie 2017.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

C. Prezentările

Prezentările reprezintă alte modalităţi de relaţionare interumană, de aceea cunoaşterea şi respectarea lor este esenţială în acţiuni protocolare. Din această perspectivă, principalele reguli pe care diplomaţii sau alţi oficiali trebuie să le cunoască sunt următoarele:

- un bărbat este prezentat unei doamne;
- tinerii sunt prezentaţi persoanelor mai în vârstă;
- cei cu funcţii inferioare sunt prezentaţi superiorilor.

În general, prezentările sunt făcute de către gazdă sau de către o altă persoană care îi cunoaşte pe cei cărora intenţionează să le facă cunoştinţă. Există câteva norme de etichetă şi în ceea ce priveşte formularea prezentărilor. De exemplu, cel care face prezentarea, se va adresa celui căruia îi va fi prezentată o persoană astfel: „Domnule....., permiteţi-mi să vi-l prezint pe domnul .....". În cazul în care cel căruia îi va fi prezentat cineva este un oficial al statului sau o personalitate de marcă, atunci adresarea va conţine următoarea formulare: „Domnule Ministru/ Ambasador, permiteţi-mi, vă rog, să vi-l prezint pe domnul.....". Normele de politeţe impun ca persoana căreia i-a fost prezentat cineva să întindă mână şi să răspundă „Încântat/Sunt bucuros să vă cunosc" sau orice altă expresie, ca semn de respect pentru cealaltă persoană. În cazul în carea urmează un schimb de cărţi de vizită, normele de curtoazie impun ca bărbatul să fie cel care oferă primul cartea de vizită unei doamne, iar cel cu un grad mai mic, celui superior ierarhic.

În alte situaţii în care prezentările sunt necesare, se impune cunoaşterea următoarelor reguli de curtoazie:

- în cazul prezentării unui cuplu, formula începe cu prezentarea domnului: „Domnul şi doamna Lazăr" sau „Domnul academician Lazăr şi doamna";
- o persoană singură este prezentată unui cuplu;
- gazda va face cunoscut numele persoanei care intră celor care sunt deja prezenţi;
- un invitat îşi poate prezenta soţul, soţia sau o rudă simplu: „Soţul meu/Soţia mea/Fiul meu".

Autoprezentarea constituie o altă modalitate de prezentare, utilizată atunci cand gazda nu poate face fizic toate prezentările din cauza numărului mare de participanţi sau pentru că este angrenată în alte activităţi, dar şi în cazul în care este necesară prezentarea în faţa unui superior ierarhic, la locul de muncă. Autoprezentarea se va face simplu: „Permiteţi-mi să mă prezint: Victor Popescu". În cazul uni femei, formula de autoprezentare este „Doamna Ioana Popa" dacă este căsătorită sau divorţată şi, simplu, „Ioana Popa" dacă este necăsătorită. În acest din urmă caz, este nepotrivită formularea „Domnişoara...".

D. Ţinuta vestimentară în acţiuni protocolare

În activitatea diplomatică, o importanţă deosebită trebuie acordată ţinutei vestimentare întrucât, la fel ca şi celelalte elemente care sunt inerente practicării unei astfel de profesii, aceasta transmite informaţii despre propria persoană şi chiar despre profesionalismul cu carea aceasta îşi reprezintă ţara. De aceea, cunoaşterea uzanţelor protocolare referitoare la ţinuta vestimentară este esenţială pentru evitarea erorilor şi a situaţiilor neplăcute care pot apărea din tratarea cu superficialitate a acestui subiect. În general, regulile privind eticheta vestimentară impun o anumită decenţă, bun gust şi simţ estetic în alegerea ţinutelor.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

În practica internaţională, pentru diferite evenimente sociale (recepţii, dineuri, cocktailuri etc.) este specificat pe invitaţii tipul de vestimentaţie recomandat, prin utilizarea unor formule de genul: „informal dress” (ţinută de oraş), „dark suit” (costum închis la culoare) sau „black tie” (smoking).

Câteva recomandări privind ţinutele care ar trebui purtate în diferite situaţii:

Ţinutele de zi sau de oraş sunt purtate diminaţa sau după-amiaza.

Pentru femei, acestea pot fi compuse din:

- rochie din material şi culori potrivite sezonului sau dintr-un costum deux-pieces (taior);
- poşetă de zi, adaptată ţinutei şi asortată acesteia;
- încălţăminte cu tocuri nu foarte înalte (pantofii lucioşi nu sunt recomandaţi);
- accesorii discrete;
- pardesiu sau palton (haină de blană) în funcţie de anotimp.

Pentru bărbaţi:

- costum de culoare nu foarte închisă;
- cămaşă albă sau cu dungi în nuanţe potrivite costumului;
- mănuşile se poartă numai cu pălărie;
- pardesiu sau palton, în funcţie de anotimp;
- la cămaşa cu mânecă scurtă nu se poartă cravată.

Ţinutele de seară prezintă anumite particularităţi:

Pentru femei:

- rochie de seară de culoare închisă, de lungime obişnuită sau lungă, în funcţie de context;
- mănuşi ¾ la o rochie fără mâneci;
- bijuterii simple, dar de calitate;
- clutch sau plic adaptat ţinutei.

Pentru bărbaţi:

- costum de culoare închisă (gri închis sau bleumarin), eventual cu vestă;
- cămaşă albă;
- cravată asortată cu costumul;
- pantofi potriviţi culorii costumului;
- la pardesiu şi palton, mănuşile se poartă obligatoriu (Manciur, 2009).

Există şi situaţii speciale, când ţinuta bărbaţilor este compusă din smoking, jachetă sau frac.

Smokingul este un costum cu o croială specială, având ca particularitate reverele acoperite de mătase. Se poartă cu cămaşă albă, papillon negru, vestă neagră şi pantofi negri de lac.

Jacheta este o haină de lungimea ¾, asemănătoare cu o redingotă, care se poartă cu cămaşă albă, vestă neagră sau gri, cravată neagră sau gri, pantofi negri şi joben din mătase.

Fracul este o piesă vestimentară de culoare neagră, scurt până la talie în partea din faţă, iar la spate este lung. Se poartă cu pantaloni negri, cămaşă albă, vestă neagră (albă doar la mese), joben de mătase şi pantofi negri de lac.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 6.21 Costumul tradiţional de diplomat (1859-1890)

Costumul din imagine a aparţinut lui Vasile Alecsandri şi este expus în prezent la Muzeul Naţional de Istorie al României. Costumul este format din cinci piese, iar ca elemente decorative conţine nasturi cu emblemele şi stemele României. Costumul este completat de o floretă de paradă, cu motive ornamentale vegetale şi cu mâner din fildeş.

Sursa: http://europeana.cimec.ro/detaliu.asp?k=83A40DB484CE45B795EDABD653F469B0, accesat la 12 martie 2017.

CASETA 6.22 Ţinuta la recepţia regală

Regele Felipe al VI-lea al Spaniei şi Regina Letizia participă la recepţia anuală oferită corpului diplomatic străin a Palatul Regal (ianuarie 2015).

Sursa: http://www.newmyroyals.com/2015/01/king-felipe-and-queen-letizia-receive.html accesat la 12 martie 2017.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

SUMAR

- În prezentul capitol, au fost prezentate şi descrise – cât mai sintetic – conceptele cu privire la diplomaţie, protocol şi ceremonial diplomatic.
- Activitatea ambasadorilor este necesar să se axeze pe diplomaţia economică şi pe colaborarea cu mediul privat, pe lângă aspectele ce ţin de politica externă a unui stat.
- La baza activităţii misiunilor diplomatice şi consulare din zilele noastre se regăsesc cele două convenţii unanim recunoscute la nivel internaţional, respectiv *„Convenţia de la Viena cu privire la relaţiile diplomatice”* din anul 1961 şi *„Convenţia de la Viena cu privire la relaţiile consulare”* adoptată în anul 1963.
- Printre principalele misiuni diplomatice, *ambasada* „constituie organul de reprezentare diplomatică prin excelenţă”, fiind misiunea diplomatică cea mai importantă atât ca rang, cât şi ca frecvenţă.
- *Protocolul* diplomatic codifică un ansamblu de reguli, unanim acceptate pe plan internaţional, referitoare la relaţiile dintre diplomaţi şi autorităţile ţărilor în care sunt trimişi, precum şi la cele dintre misiunile diplomatice şi personalul lor dintr-un stat.
- *Corespondenţa diplomatică* cuprinde o serie de înscrisuri, numite generic *note diplomatice*, prin care se transmit informaţiile cu caracter oficial între diferitele instituţii ale statului, precum guverne, ministere sau misiuni diplomatice.

TERMENI-CHEIE

Diplomaţie, misiuni diplomatice, misiuni consulare, ambasadă, corp diplomatic, protocol, etichetă, ceremonial diplomatic

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

- Cum se manifestă conţinutul diplomaţiei? Explicaţi de ce diplomaţia este ştiinţă şi artă în acelaşi timp.
- Ce înţelegeţi prin misiuni diplomatice şi posturi consulare?
- Care sunt membrii misiunilor diplomatice?
- Ce reprezintă corpul diplomatic?
- Ce reprezintă scrisoarea de acreditare şi patenta consulară? Care sunt principalele deosebiri între cele două tipuri de scrisori diplomatice?
- Care sunt principalele tipuri de note diplomatice întâlnite în corespondenţa diplomatică?
- Enumeraţi şi caracterizaţi principalele categorii de acţiuni protocolare.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

BIBLIOGRAFIE

Anghel, I.M. (2011). *Dreptul diplomatic şi dreptul consular*, Bucureşti: Editura Universul Juridic.

Bertrand, G.R. (2011). 'Preventive Diplomacy at the United Nations', *UN Chronicle,* Vol. XLVIII, No. 2, [Online]. Disponibil la: https://unchronicle.un.org/article/preventive-diplomacy-united-nations [accesat în iulie 2011].

Borisova, Y. V. (2013). *Diplomatic Correspondence* (For the students of International Relations Faculty), The University of World Economy and Diplomacy in Tashkent, Uzbekistan.

Copeland, D. (2009). *Guerrilla Diplomacy: Rethinking International Relations*, United States, Boulder: Lynne Rienner.

De Froideville, G. şi Verheul, M. (2016). *An expert's guide to international protocol: best practices in diplomatic and corporate relations*, Amsterdam University Press.

Foreign Service Institute, U.S. Department of State (2013). *Protocol for the Modern Diplomat*, USA, Disponibil la: https://www.state.gov/documents/organization/176174.pdf.

Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S. şi Sharp, P. (2012). 'Futures for Diplomacy. Integrative Diplomacy in the 21-st century', *Report*, Hague: Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'.

Ilie, A.G. (2014). *Diplomaţia în relaţiile internaţionale contemporane*, Bucureşti: Editura ASE.

Kissinger, H. (2003). *Diplomaţia*, Bucureşti: Editura All.

Odeen I. (2013). *Essential use of diplomatic language, Notes on diplomatic practice*, [Online]. Disponibil la: https://odeenishmaeldiplomacy.wordpress.com/2013/04/04/27-essential-use-of-diplomatic-language/ [accesat în aprilie 2013].

Maliţa, M. (1975). *Diplomaţia – Şcoli şi instituţii*, ediţia a II-a, Bucureşti: Editura Didactică şi Pedagogică.

Manciur, E. (2009). *Protocol instituţional*, ediţia a II-a, Bucureşti: Comunicare.ro.

Mazilu, D. (2006). *Diplomaţia. Drept diplomatic şi consular*, ediţia a II-a, Bucureşti: Lumina Lex.

Mazilu, D. (2012). Diplomaţii, *Revista Lumea*, noiembrie.

Ministry of Foreign Affairs, Diplomatic Protocol of the Republic (2014). *Diplomatic Protocol 2.0, Tradition and Innovation at the Service of Foreign Affairs*, Italy.

Morgenthau, H.J. (2011). *Politica între naţiuni. Lupta pentru putere şi lupta pentru pace*, Iaşi: Polirom.

Pigman, G.A. (2010). *Contemporary Diplomacy: representation and communication in a globalized world*, Cambridge, UK: Polity.

Prutianu, S. (2000). *Manual de comunicare şi negociere în afaceri*, Iaşi: Polirom.

Rana, K. şi Chatterjee, B. (2012). *Economic Diplomacy: India's Experience*, Jaipur: CUTS International.

Rana, K. şi Chatterjee, B. (2012). *Introduction: The Role of Embassies*, pp. 16-17. Disponibil la: http://www.cuts-international.org/pdf/chapter1_kishan-s-rana_and_bipul-chatterjee.pdf [accesat la 03 martie 2017].

Richard, L.C. (2011). 'Diplomacy in the Twenty-First Century: Change and Evolution', *Research Paper, Canada*' University, Ottawa, Disponibil la: https://www.ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/23894/1/RICHARD, %20Laurence-Camille%2020115.pdf.

Sharp, P. (1999). 'For Diplomacy: Representation and the Study of International Relations', *International Studies Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 33-57. Disponibil la: http://maihold.org/mediapool/113/1132142/data/Sharp.pdf.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Steiner, B.H. (2004). 'Diplomacy and International Theory', *Review of International Studies*, Vol. 30, No. 4, pp. 493-509. Disponibil la: http://maihold.org/mediapool/113/1132142/data/Steiner.pdf.

Tănăsie, P., Marin, G., şi Dumitriu, D. (2000). *Uzanţe diplomatice şi de protocol*, Bucureşti: Editura Independenţa Economică.

Queensland Governement, Department of the Premier and Cabinet (2009). *Protocol Handbook – A Guide for Queensland Government Officers*, Australia. Disponibil la: https://www.qld.gov.au/about/events-awards-honours/honours/assets/protocol-handbook.pdf.

USC Center on Public Diplomacy (2014). *What is Public Diplomacy?* Disponibil la: http://uscpublicdiplomacy.org/page/what-pdf [02 Sep 2016].

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitolul 7

Mediul internaţional de afaceri

Autori:
Alina Irina POPESCU
Ana Maria MARINOIU
Irina Elena ION
Radu Cristian MUŞETESCU

Structură:

- Introducere
- Mediul politic
- Mediul economic
- Mediul demografic
- Mediul cultural
- Mediul tehnologic
- Mediul legal

Obiective:

- Prezentarea principalelor componente ale mediului internaţional de afaceri
- Dezvoltarea competenţei de analiză a componentelor mediului internaţional de afaceri (diferite tipuri de sisteme economice, politice şi legale existente pe glob, cultura naţională, factori sociodemografici şi tehnologici care afectează derularea afacerilor internaţionale)

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

MINICAZ

CASETA 7.1 Adaptarea IKEA la mediul extern din China

În 1998, IKEA a pătruns pe piaţa chineză, printr-o societate mixtă creată în parteneriat cu o firmă locală. La acel moment, economia chineză încă suferea efectele crizei asiatice din 1997, deşi într-o mult mai mică măsură decât alte ţări din regiune.

Firma a întâmpinat o serie de dificultăţi în China, date de o serie de particularităţi ale mediului extern chinezesc, printre care:

- **Particularităţi legate de mediul ambiant**: apartamentele chinezilor erau foarte mici, dimensiunea mobilei trebuind să se adapteze suprafeţelor reduse;
- **Particularităţi legate de preferinţe de consum şi cultură**: chinezii doreau o mobilă funcţională, modulară, însă aceştia nu agreau conceptul *do-it-yourself* (DIY);
- **Particularităţi legate de mediul economic – nivelul preţurilor**: principala problemă pe care IKEA a trebuit să o abordeze a fost necesitatea practicării unor preţuri reduse. Dacă în SUA şi Europa preţurile produselor erau considerate scăzute de către consumatori, în China acestea erau percepute ca fiind ridicate;
- **Particularităţi legate de mediul economic – concurenţa**: concurenţa existentă în China oferea produse similare mult mai ieftine, graţie forţei de muncă ieftine, accesului la materii prime, dar şi design-ului ieftin.
- **Particularităţi legate de mediul economic – taxe mari de import***:* taxele de import mari, la materiile prime necesare realizării produselor, creşteau, de asemenea, preţurile practicate;
- **Particularităţi legate de mediul legal – legislaţie permisivă faţă de copierea produselor**: competitorii puteau copia cu uşurinţă şi fără riscuri legale mobila IKEA, prezentată de firma IKEA în cataloagele sale de prezentare;
- **Particularităţi legate de mediul tehnologic**: firma a avut dificultăţi în a obţine produse „prietenoase cu mediul" de la furnizori sau în a folosi energia verde în magazinele sale, în principal din cauza lipsei tehnologiei necesare.

Ca răspuns la aceste probleme, **IKEA a trebuit să îşi modifice strategia globală**. În primul rând, IKEA a construit o serie de fabrici în China şi a început să cumpere materii prime locale. În plus, IKEA a început să cumpere produse realizate de furnizori locali. Astfel, s-a ajuns ca 65% din produsele vândute să provină de la furnizori locali, ceea ce a presupus eludarea taxelor de import. O altă schimbare majoră a fost concentrarea pe o piaţă de nişă, a tinerilor educaţi din clasa de mijloc, şi nu pe o piaţă de masă, aşa cum IKEA obişnuia în Europa şi America de Nord, schimbare realizată în căutarea unor clienţi care să aspire la produsele şi stilul de viaţă occidentale, dar să şi dispună de suficientă putere de cumpărare.

Din anul 2000, IKEA a micşorat preţurile cu 60% şi a continuat şi ulterior această tendinţă, graţie producţiei în masă în China şi a scăderii costurilor cu lanţul de aprovizionare.

Sursa: Adaptare după Chu et al. (2013). Disponibil la http://www.businesstoday.in/magazine/lbs-case-study/how-ikea-adapted-its-strategies-to-expand-in-china/story/196322.html.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

7.1 Introducere

Studierea diferenţelor de sisteme politico-economice şi a noilor tendinţe în evoluţia economiei mondiale nu este numai un subiect extrem de interesant din punct de vedere academic sau ştiinţific, ci prezintă şi o relevanţă importantă pentru oamenii de afaceri care decid să se implice în activitatea internaţională. Există firme care constată că abordările care par a avea succes pe piaţa naţională nu generează acelaşi succes pe pieţele străine. Sau, după ce investesc resurse majore pentru expansiunea pe anumite pieţe de destinaţie din afara ţării de origine, ajung la concluzia că este mai oportun să renunţe la prezenţa pe asemenea pieţe fiindcă incertitudinea cu privire la evoluţiile viitoare este extrem de ridicată.

Firma americană McDonald's a eşuat în a-şi dezvolta afacerile în America Centrală (în ţări precum Jamaica, Barbados, Trinidad şi Tobago), în timp ce Tesco din Marea Britanie a părăsit piaţa Japoniei în 2012 şi pe cea americană în 2013 după ce a efectuat investiţii de sute de milioane de lire sterline pe o durată de mai mulţi ani. Firma franceză Carrefour s-a retras de pe 19 pieţe străine în ultimii 20 de ani, în timp ce germanii de la Daimler Benz au decis că este mai bine să vândă în 2007 divizia Chrysler din Statele Unite ale Americii, pe care o achiziţionaseră cu 10 ani înainte. Firmei australiene MacMahon din sectorul minier şi al construcţiilor i-au fost răpiţi 7 angajaţi (din care 3 australieni şi un sud-african) în Nigeria în iunie 2016, în timp ce Coca-Cola a avut şi încă mai are dificultăţi în a opera în Venezuela. Aceste exemple sugerează că extrapolarea modului de a face afaceri din ţara de origine în alte ţări nu duce automat la succesul aşteptat.

Este dificil de scos în evidenţă ce diferenţiază două economii naţionale în măsura în care există nenumăraţi factori care concură în acelaşi timp. Cu toate acestea, decidenţii din sfera afacerilor au nevoie de expresii holistice şi sintetice ale provocărilor pe care le-ar putea întâlni pe pieţele străine. Una dintre cele mai simple expresii ale acestei complexităţi este invitaţia analiştilor ca oamenii de afaceri să ia în considerare cel puţin patru dimensiunii ale operării afacerilor: dimensiunile politică, economică, socială şi tehnologică (acronimul PEST). Alţii au avansat mai multe dimensiuni, incluzând sferele politică, economică, socială, tehnologică, legală şi cea de mediu (acronimul PESTLE).

7.2 Mediul politic

7.2.1 Cadrul general

După cum afirma Mouffe, citat de McAuley, „*politica indică ansamblul de discursuri, instituţii şi practici care ţintesc la stabilirea unei ordini, la organizarea societăţii umane, într-un context care este întotdeauna conflictual*" (McAuley, 2003, p. 4). La nivelul oricărei societăţi umane există diferenţe între viziunile pe care diferiţi cetăţeni le au cu privire la **cum ar trebui să fie organizată acea societate** din punctul de vedere al legilor, instituţiilor, relaţiilor dintre cetăţeni şi stat, relaţiilor dintre diferiţi cetăţeni etc. Aceste viziuni diferite – determinate de valorile împărtăşite de aceşti actori (bazate pe religie, cultură, ideologie ş.a.m.d.) – duc la o **competiţie politică** între indivizi şi grupuri cu privire la implementarea propriei viziuni în practică. Competiţia poate fi transparentă, în limitele unui set de reguli comun acceptate de către actorii politici relevanţi (existenţa şi respectarea unui **stat de drept**), sau netransparentă, prin încercări ale anumitor actori de a schimba întregul sistem politic (care poate conduce la fenomene politice de tip **război civil**, **insurgenţă** sau **terorism**).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Impactul pe care îl are mediul politic asupra derulării afacerilor într-o ţară este definitoriu pentru societatea respectivă. Factorii de decizie politică creează **cadrul legislativ** în limitele căruia agenţii economici îşi desfăşoară activitatea. Pentru a respecta legislaţia, firmele nu numai că îşi ajustează deciziile, dar suportă şi **costurile de a implementa şi respecta reglementările publice**. Aceste costuri au un impact direct asupra profitabilităţii lor. Doar şi din acest punct de vedere, decidenţii din sfera afacerilor trebuie nu numai să cunoască şi să respecte acest cadru dar, pe măsura posibilităţilor, să anticipeze evoluţia sa viitoare şi, de ce nu, să îl influenţeze în limitele permise de lege prin activităţi de relaţii publice, susţinerea sau promovarea unei idei sau a unei cauze şi lobby (Baumgartner şi Leech, 1998).

Firmele pot schimba cadrul reglementator prin promovarea unor **interese speciale**. Prin acte de corupţie, oamenii de afaceri pot influenţa modul în care oamenii politici aflaţi în posturi de decizie implementează legea sau alocă resurse în interesul anumitor participanţi în sfera economică şi în contradicţie cu interesul general al societăţii. Relaţia dintre modul în care entităţile private interacţionează cu autorităţile publice se încadrează în termenul mai general de **relaţii guvern-firme**.

În multe ţări, actorii politici **politizează**, în mod evident, administraţia publică prin numirea altor oameni politici (membri ai aceluiaşi partid politic, de exemplu) în funcţii de administraţie publică, care ar trebui să fie rezervate funcţionarilor publici. Pe de altă parte, există situaţii în care anumiţi funcţionari publici sunt puşi în funcţii politice adeseori ei argumentând că sunt **tehnocraţi**, respectiv decidenţi pe posturi politice care nu împărtăşesc însă un anumit set de valori politice. Ideea unor politici publice care nu implică opţiuni de valori politice a fost însă demonstrată ca fiind falsă (Rothbard, 1965). Orice act de decizie la nivel guvernamental implică politică.

Regimurile politice sunt adesea clasificate de-a lungul unui continuum, cu democraţia la un capăt şi autoritarismul la celălalt. **Democraţia** este un sistem care, *stricto sensu*, asigură faptul că majoritatea populaţiei cu drept de vot decide cine sunt cei care vor formula legile în acea ţară. Parlamentul este, de asemenea, cel care alege membrii echipei executive. Pornind de la această premisă, pare a fi logic că guvernul unei ţări democratice nu va iniţia abuzuri împotriva drepturilor omului (adică a populaţiei ţării) fiindcă îşi va periclita posibilitatea de a fi reales în viitor. Mai mult, libertatea majorităţii (inclusiv în sfera economică) nu va fi limitată de către un guvern ales democrat în lipsa unor argumente care să fie acceptabile de către majoritatea electoratului. **Autoritarismul** sau **regimul autocratic (nondemocratic)** este un regim politic caracterizat prin deţinerea puterii centrale de către o persoană sau un grup restrâns de persoane şi libertăţi limitate pentru cetăţeni.

În interiorul statului, acţionează trei puteri formale: **puterea legislativă** (adoptă legile dintr-o anumită ţară), **puterea executivă** (gestionează prin politici publice activitatea curentă a statului, mobilizând resurse din societate şi asigurând finanţarea instituţiilor şi politicilor publice) şi **puterea judecătorească** (implementează legile adoptate de puterea legislativă). În funcţie de regimul politic, acestea sunt independente unele faţă de celelalte (regimuri democratice) sau se pot contopi (regimuri autoritare).

7.2.2 Riscul politic

Riscul politic este conceptul care sintetizează impactul mediului politic asupra afacerilor. Riscul politic este definit drept „*o potenţială pierdere care survine în operarea unei afaceri din cauza comportamentului politic*” (McKellar, 2010, p. 11). O altă definiţie avansată de Finnerty (2001, p. 80) consideră riscul politic ca fiind „*expunerea unei firme la riscul ca un eveniment politic să îi diminueze valoarea unui activ*”. Acest risc este datorat incertitudinii determinate de posibilele

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

decizii ale unui guvern sau ale unei instituţii publice sub influenţă politică, dar şi a unor anumite forţe politice sau grupuri de presiune politică (precum ar fi, de exemplu, sindicatele, patronatele, mişcările de insurgenţă etc.).

Riscul politic a fost considerat în permanenţă **unul dintre cei mai importanţi factori** în luarea deciziilor cu privire la localizarea şi derularea investiţiilor străine directe. În sondajele Agenţiei de Garantare a Investiţiilor Multilaterale (MIGA)[1] realizate împreună cu Economist Intelligence Unit (EIU), riscul politic a fost în permanenţă pe locul 1 sau 2 în topul preocupărilor factorilor de decizie din sfera afacerilor internaţionale. Mai mult, primul factor care era avut în vedere, instabilitatea macroeconomică, este, de asemenea, un rezultat de cele mai multe ori al factorului politic (vezi tabelul 7.1).

***Tabelul 7.1* Ierarhizarea celor mai importante bariere în calea investiţiilor străine directe în ţările în dezvoltare**

Nr. crt.	Bariere identificate de respondenţi (N=459)	%
1	Instabilitate macroeconomică	20
2	Acces la personal calificat	19
3	Risc politic	18
4	Acces la finanţare	13
5	Corupţie	9
6	Capacitate a infrastructurii	9
7	Oportunităţi limitate de piaţă	7
8	Reglementări guvernamentale crescute ca urmare a crizei financiare globale	2
9	Altele	1

Sursa: Sondaj realizat de MIGA - EIU cu privire la riscul politic (2013), p. 66. Disponibil la https://www.miga.org/documents/WIPR13.pdf.

Riscul politic îmbracă o multitudine de **forme**, ce variază de la forme mai simple precum întârzierile în vamă sau probleme în a obţine permise de muncă pentru angajaţii străini, la forme mai dure precum pierderea controlului sau proprietăţii asupra activelor firmei. Aceste forme se încadrează în **patru categorii**, în funcţie de izvorul riscului politic (Nicolescu, 2005):

1. **Pierderea controlului (proprietăţii)** – acesta survine ca urmare a acţiunilor sau politicilor guvernamentale care limitează proprietatea sau controlul asupra operaţiunilor locale. Formele frecvente de riscuri politice în această categorie sunt:
   - **confiscarea** reprezintă procesul prin care se preiau de către stat activele companiei, fără niciun fel de compensare materială;
   - **exproprierea** reprezintă procesul prin care un organism public preia o proprietate privată într-un scop declarat a fi de utilitate publică. Preluarea activelor companiei se face cu o anumită compensaţie materială (bănească), ce se situează, de obicei, la o valoare mai mică decât valoarea de piaţă a activelor;
   - **naţionalizarea** reprezintă procesul prin care un guvern decide să preia controlul şi proprietatea asupra unei industrii întregi atât de la firme locale cât şi străine. Naţionalizarea se poate face cu sau fără compensarea proprietarilor de la care se preiau activele.
2. **Sancţiunile politice** – măsuri luate la nivel guvernamental, din categoria restricţiilor în calea comerţului internaţional, care au ca scop schimbarea comportamentului regimului,

[1] MIGA face parte din Grupul Băncii Mondiale.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

grupurilor sau indivizilor dintr-o ţară vizată, într-o direcţie considerată dezirabilă de cei care le impun. Formele cel mai des întâlnite sunt:

- **sancţiunile internaţionale** sunt acţiuni întreprinse de guvernele unor ţări împotriva altor ţări vizate din raţiuni politice; ele apar atunci când eforturile diplomatice eşuează şi pot îmbrăca forme de sancţiuni economice (ex.: embargouri), militare (ex.: invazie), diplomatice (ex.: retragerea ambasadorilor);
- **embargoul** reprezintă ***interdicţia totală*** sau ***parţială*** de a face comerţ cu o anumită ţară sau grup de ţări. Poate fi *unilateral* (atunci când este impus de o singură ţară) sau *multilateral* (atunci când este impus de un grup de ţări). Măsurile cel mai des aplicate de *embargou parţial* sunt: interzicerea exportului de echipamente care pot fi utilizate pentru represalii interne; interzicerea importurilor de materii prime şi bunuri din ţara sancţionată; embargouri asupra exportului de arme şi asistenţă tehnică asociată, chiar a unor echipamente civile care ar putea fi utilizate în scop militar (Gov. UK, 2017).

3. **Acţiunile grupurilor de presiune** pot deveni sursă de risc politic. Grupurile de presiune reprezintă grupuri de interese speciale care se organizează pentru a influenţa opinia publică şi, în special, politica guvernamentală, într-o direcţie favorabilă punctului lor de vedere. Grupurile de presiune pot organiza **boicoturi** – acte de abţinere de la utilizarea sau cumpărarea produselor sau serviciilor firmei boicotate, pentru a-şi exprima protestul, de obicei din motive sociale sau politice.
4. **Normele şi reglementările guvernamentale.** La modul general, indiferent de intensitatea implicării şi controlului guvernamental asupra economiei, este important pentru firme să monitorizeze acţiunile guvernului. Aceasta deoarece **schimbările survenite în politica guvernamentală pot avea impact asupra strategiei de afaceri** sub o multitudine de forme, printre care (Ion, 2015):
   - stabilitatea sistemului politic afectează atractivitatea unor pieţe naţionale, guvernul şi politicile sale fiind o sursă de incertitudine pentru firme (Hillman şi Hitt, 1999, p. 825);
   - legislaţia dintr-o ţară şi modificările aduse acesteia afectează direct operaţiunile companiilor;
   - mediul economic şi cel competitiv sunt puternic influenţate de acţiunile guvernului. Guvernul şi politicile sale afectează mediul competitiv al firmei şi pot influenţa mărimea pieţei, prin achiziţii guvernamentale şi reglementări asupra produselor firmei, sau cele substitut sau complementare;
   - guvernul este un furnizor important de bunuri şi servicii;
   - guvernul influenţează accesul pe piaţă prin bariere de intrare şi ieşire sau legislaţia antitrust;
   - politicile guvernamentale pot influenţa structura costurilor firmei, prin reglementări diverse, cum ar fi cele legate de angajare a forţei de muncă sau standarde de mediu şi poluare;
   - cererea pentru anumite produse poate fi modificată, prin aplicarea de taxe, accize şi reglementări care afectează modelele de consum (Hillman şi Hitt, 1999).

Analize cu privire la **fenomenul exproprierilor de firme străine** au dus la o concluzie nuanţată: existenţa unui sistem democratic nu exclude exproprierile, iar diferenţa faţă de un sistem autocratic (nondemocratic) nu este atât de mare precum pare la nivel logic. Conform unui studiu al lui Quan (2009) pentru perioada 1960-1990, din cele 520 de exproprieri majore care au survenit în ţările în dezvoltare, 423 au fost făcute de către guverne nondemocrate şi 97 de către guverne democrate. Cu toate acestea, regimurile autocrate au efectuat în medie o expropriere majoră la fiecare 4,5 ani, în tip ce cele democratice la fiecare 3,3 ani.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Principalii factori care determină exproprierile de firme străine sunt:

- naţionalismul, mai ales în sfera resurselor minerale (denumit „naţionalismul resurselor”);
- populismul, dorinţa oamenilor politici care controlează guvernul de a fi realeşi, ei promovând politici publice redistributive cu costuri ridicate pentru societate;
- lipsa unui sistem de „echilibrare” în politica internă a acelei ţări, respectiv neîndeplinirea de către sistemul juridic a funcţiei sale fundamentale, de implementare a legilor;
- divergenţa dintre interesele private şi cele publice.

Alte exemple de **riscuri politice** cărora companiile private şi mai ales cele străine trebuie să le facă faţă frecvent pe pieţe străine sunt:

- neexecutarea contractelor deja încheiate fie cu statul respectiv, fie cu entităţi controlate de către stat;
- modificări în legislaţie care creează costuri suplimentare pentru firmă (cum ar fi, de exemplu, creşterea impozitului pe profit sau restricţii la repatrierea profitului);
- acţiuni teroriste sau militare care fac imposibilă derularea afacerilor sau creează costuri suplimentare pentru firmă, precum distrugerea de active sau răpirea/asasinarea unor angajaţi;
- extorcarea firmelor de către grupări de crimă organizată, uneori sub protecţia anumitor oameni politici;
- alte „costuri ascunse” determinate de corupţie, clientelism politic, nepotism ş.a.m.d..

Uneori, aceste măsuri sunt denumite „expropriere parţială”, în măsura în care fac imposibilă operarea pe profit a firmei în ţara respectivă (sau cel puţin reducere substanţială a profitabilităţii sau a valorii unor active) şi duc la necesitatea unei lichidări a filialei (sau, uneori, vânzarea filialei la un preţ sub valoarea ei de piaţă) în scopul de a evita pierderi majore pe viitor.

Evaluarea riscului politic reprezintă o preocupare majoră pentru actorii din sfera afacerilor internaţionale. Mai multe organizaţii, agenţii şi firme de consultanţă internaţionale pun la dispoziţie, gratuit sau contra cost, evaluări şi analize de risc politic realizate utilizând metodologii diferite, precum:

- Grupul PRS (*Political Risk Services*) evaluează riscul politic şi riscul de ţară pentru 100 de ţări şi face previziuni legate de evoluţia acestora pe termen scurt (până la 5 ani). ***Riscul de ţară*** este evaluat pe baza a trei categorii de risc: riscul politic, riscul financiar şi riscul economic. Evaluarea ***riscului politic***, care deţine o pondere de 50% în indexul riscului de ţară, se face pe baza a 12 variabile ponderate: stabilitatea guvernamentală, profilul de investiţii, conflictele interne, conflictele externe, corupţia, implicarea armatei în politică, tensiunile religioase, tensiunile etnice, legea şi ordinea publică, birocraţia, răspunderea democratică, condiţiile socio-economice (PRS website, 2017).
- Coface[2] a elaborat Indicele de Risc Politic şi îi calculează valoarea pentru 159 de ţări, pe baza a trei componente: indicele de conflict, riscul terorist şi indicele fragilităţii politice şi sociale (Coface website, 2017).
- Altele: Business Environment Risk Intelligence (BERI) calculează *Indicele de Risc Politic*, Economist Intelligence Unit (EIU) calculează *Indicele Instabilităţii Politice*, Banca Mondială calculează *Worldwide Governance Indicators* (WGI), care includ evaluarea riscului politic.

Printre **mecanismele de gestiune a riscului politic** la care o firmă poate apela regăsim:

- încercarea de a negocia direct cu guvernele locale;
- cultivarea unor relaţii informale cu lideri politici locali;

[2] Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur (Coface) este una dintre cele mai mari companii din domeniul managementului riscului de credit din lume.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- activităţile de lobby şi susţinerea sau promovarea unei idei sau a unei cauze (*advocacy*);
- cooperarea strânsă cu comunităţile locale (acolo unde firma îşi desfăşoară activităţile);
- cooperarea cu alţi actori – nonpolitici – care pot juca un rol de a influenţa decizia politică;
- promovarea societăţilor-mixte cu companii locale, ca şi formă de implicare pe piaţa locală;
- acoperirea riscului politic prin diferite mecanisme financiar-contractuale, precum poliţe de asigurare împotriva riscului politic sau contracte financiare derivate pe anumite active (valutare, rata dobânzii etc.).

În acest context, există o cerere semnificativă de asigurare a riscului politic pe plan internaţional. Deşi există anumite argumente teoretice împotriva posibilităţii ca riscul politic să poată fi asigurat (asigurarea riscului se aplică, de regulă, unor evenimente independente de voinţa indivizilor – ex. accidente, catastrofe naturale etc., dar şi riscul de preţ etc.), există o **industrie de asigurare a riscului politic** (engl. „*political risk insurance*" – PRI) în dezvoltare. Uneori, diferite state sunt dispuse să acopere costurile generate de riscul politic pentru firmele naţionale („subvenţionând" astfel investiţiile străine directe ale firmelor naţionale în alte ţări) pentru a dezvolta relaţiile economice internaţionale cu aceste state.

Asiguratorii de risc politic se împart în trei categorii:

- **entităţi naţionale:** un exemplu în acest sens sunt băncile de export-import din diferite ţări, care au fost înfiinţate în mod explicit pentru a promova comerţul internaţional (şi ulterior investiţiile) pentru anumite ţări;
- **organizaţii internaţionale:** Agenţia multilaterală de garantare a investiţiilor din cadrul Grupului Băncii Mondiale, African Trade Insurance Agency, Asian Development Bank, Inter-American Development Bank, Inter-Arab Investment Guarantee Corporation ş.a.m.d.
- **asiguratori privaţi:** firme de asigurare, de regulă înregistrate în SUA, Marea Britanie şi Bermude.

7.3 Mediul economic

Mediul economic, componentă a mediului extern care influenţează firma cu activitate internaţională, este format dintr-o **multitudine de variabile economice**, precum **produsul intern brut (PIB), rata de creştere a PIB, inflaţia, şomajul, balanţa comercială**. Toate aceste variabile macroeconomice sunt influenţate de ***sistemul economic*** *al unei ţări.* La rândul lor, aceste variabile macroeconomice, împreună cu multe altele, precum aspecte legislative, politice şi culturale, influenţează **competitivitatea ţărilor.**

Sistemul economic se referă la modul în care societatea foloseşte resurse pentru a satisface nevoile oamenilor.

În teoriile de specialitate, există o multitudine de tipologii şi terminologii privind sistemele economice. O astfel de tipologie este prezentată mai jos: economii planificate; economii de piaţă; economii sociale de piaţă; şi economii mixte.

Economia planificată este un tip de economie în care statul deţine controlul asupra mijloacelor de producţie, întreaga activitate economică fiind controlată de o autoritate centrală. Planurile centralizate realizate de guvern determină tipurile de bunuri care urmează să fie produse, alocările de materii prime şi preţurile. Exemple de economii planificate sunt Coreea de Nord, intens autoritară, sau Cuba, unde există un anumit grad de liberalizare economică. În cadrul unor astfel de economii, **firmele pot întâmpina serioase dificultăţi de pătrundere şi operare pe piaţă**, în funcţie de cât de permisive sunt reglementările *vis-à-vis* de activitatea economică privată.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

În orice caz, politicile de management ale companiilor vor fi condiţionate de raţiuni politice şi sociale, şi mai puţin de legile profitabilităţii şi ale pieţei. De cele mai multe ori, astfel de economii creează premisele încurajării corupţiei, dar şi a economiei subterane.

Economia de piaţă (capitalism) implică schimburi economice ce se bazează pe existenţa proprietăţii private, cu o intervenţie minimă a statului în economie. Firmele urmăresc maximizarea profitului, în condiţii de concurenţă, a cărei existenţă generează proprii stimuli de dezvoltare a sistemului. Exemple pot fi Marea Britanie, cu o puternică tendinţă istorică către un minim intervenţionism statal în economie, dar şi SUA, unde însă implicarea guvernului este mai pronunţată. Firmele cu activitate internaţională sunt interesate de **operarea pe pieţe care creează premisele necesare unui comportament care maximizează profitul**, fiind motivate de un grad de libertate economică mare. Cu toate acestea, reversul medaliei este **concurenţa intensă,** care în timp se formează pe pieţe şi care poate diminua interesul firmelor pentru anumite pieţe. De asemenea, lipsa de reglementare poate fi un dezavantaj pentru firme, în măsura în care aceasta implică şi lipsa de finanţare sau ajutoare de stat pentru anumite sectoare.

Economia socială de piaţă este un tip de economie de piaţă în care pieţele sunt temperate de valori sociale. În astfel de sisteme economice, guvernul joacă un rol important în obţinerea bunăstării sociale, printr-o acţiune şi intervenţie directă asupra economiei, de obicei prin activităţi de impozitare progresivă, redistribuire, dar şi o activitate puternică de reglementare în anumite sectoare economice. Un exemplu sunt ţările scandinave, cunoscute pentru modelul social pe care l-au adoptat, cu un mare accent pe bunăstarea socială şi cu o proprietate a statului larg răspândită. Un alt exemplu este Germania, deosebită prin sistemul de protecţie socială şi pentru existenţa proprietăţii statului în anumite sectoare-cheie (cale ferată, bănci). În ceea ce priveşte firmele care operează pe astfel de pieţe, este clar că ele trebuie să se adapteze politicilor bunăstării. Această adaptare poate presupune asumarea într-o mai mare măsură a responsabilităţii sociale, adoptarea unui comportament etic faţă de diferiţii purtători de interese sau colaborarea mai strânsă cu organismele statului, pentru operarea în sectoarele de activitate cheie, de interes pentru guvern.

Economia mixtă – în realitate, majoritatea economiilor lumii au o economie mixtă, dat fiind gradul ridicat de complexitate al tranzacţiilor economice şi implicaţiilor lor sociale. În cadrul acestor economii, există controlul statului asupra economiei, îmbinat cu elemente capitaliste. Alocarea resurselor între diferite utilizări este determinată în mai mare măsură de mecanismul preţurilor, în timp ce guvernul joacă un rol important în determinarea nivelului producţiei agregate, prin intermediul politicii fiscale şi a celei monetare, şi în repartiţia veniturilor, prin intermediul impunerii şi legislaţiei bunăstării. Exemple pot fi China, unde există o intervenţie puternică a statului, un sistem politic autoritar, dar şi o anumită libertate a operaţiunilor economice, sau India, unde s-au realizat numeroase reforme de piaţă sub controlul statului, şi există, de asemenea, un sistem politic democratic. În cadrul unor astfel de economii, firma internaţională are o misiune complexă: aceea de a răspunde atât obiectivului de maximizare a profitului, cât şi celui de construire a unui comportament politic care să îi asigure operarea în bune condiţii. Cu alte cuvinte, firma internaţională trebuie să se adapteze la legi de piaţă particulare, modelate de acţiunea guvernamentală, care poate fi mai intens sau mai puţin intens prezentă în reglementarea activităţii economice. Complexitatea sistemului economiei de piaţă mixte face ca instituţia guvernului şi companiile să fie, de fapt, interdependente. Sistemul economiei de piaţă moderne poate fi considerat, din acest punct de vedere, un artefact al guvernului, având în vedere că guvernul modelează comportamentul firmelor prin reglementările sale (Hughes şi O'Neill, 2008).

În afară de sistemul economic în sine, următoarele variabile influenţează deciziile şi activitatea firmelor internaţionale, trebuind analizate de firma care se internaţionalizează, după cum urmează:

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

PIB şi creşterea economică: Produsul Intern Brut (PIB) este valoarea de piaţă a bunurilor şi serviciilor finale produse în interiorul unei ţări într-o anumită perioadă de timp, de regulă un an. Rata de creştere a PIB înseamnă **creştere economică**, definită sintetic prin creşterea cantitativă a activităţilor economice şi rezultatelor acestora pe ansamblul economiei naţionale, în strânsă legătură cu factorii care contribuie la aceasta. PIB şi creşterea economică sunt variabile importante pentru firmele internaţionale din următoarele puncte de vedere:

- un nivel ridicat al PIB per capita indică o putere de cumpărare mare a consumatorilor, ceea ce înseamnă că o firmă are premisele pentru practicarea unor preţuri ridicate la bunurile şi serviciile oferite;
- un nivel ridicat al PIB per capita poate indica, de asemenea, şi un nivel ridicat de sofisticare şi dezvoltare a pieţei, ceea ce înseamnă pentru o firmă necesitatea de a pune pe piaţă produse competitive.

Banca Mondială împarte ţările pe patru categorii, în funcţie de nivelul PIB per capita (pragurile după care se face clasificarea se stabilesc anual). Această clasificare este prezentată în tabelul 7.2:

***Tabelul 7.2* Clasificarea ţărilor în funcţie de PIB/per capita, $, 2016**

Tipul ţării	Praguri (PIB *per capita*)	Exemple de ţări
Venit scăzut	<= 1.025	Liberia, Madagascar, Nepal
Venit mediu scăzut	1.026-4.035	Pakistan, Sri Lanka, Tunisia
Venit mediu ridicat	4.036-12.475	Panama, România, Tailanda
Venit ridicat	> 12.475	Luxemburg, Kuweit, Polonia

Sursa: Banca Mondială (2017), Disponibil la https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/378833-how-are-the-income-group-thresholds-determined.

Atunci când firmele realizează comparaţii internaţionale în ceea ce priveşte PIB, PIB per capita, dar şi salarii, venituri, costuri etc. trebuie să ţină seama că între ţări există preţuri diferite pentru acelaşi bun (de exemplu, un hamburger de la McDonald's are un preţ diferit în India faţă de Italia, raportat la aceeaşi monedă internaţională, de exemplu, dolarul american). Pentru a face comparaţii corecte între ţări este bine ca firmele să ţină seama de aceste diferenţe, ceea ce se poate face prin raportarea PIB sau a altor variabile la indexul **PPP – paritatea puterii de cumpărare** (engl. *purchasing power parity*). Acesta este un indice al preţurilor care arată diferenţele de preţ pentru aceleaşi produse, între ţări.

Inflaţia reprezintă procesul de creştere semnificativă şi persistentă a nivelului preţurilor. O creştere a nivelului mediu al preţurilor de sub 1% anual nu este considerată inflaţie. Un nivel al inflaţiei între 1 şi 3 % pe an este considerat rezonabil pentru o economie în expansiune (fenomenul se numeşte „inflaţie târâtoare"), în timp ce o inflaţie de peste 50% pe lună se numeşte hiperinflaţie. Din punct de vedere al firmelor, ţările cu o inflaţie ridicată prezintă anumite riscuri economice şi anume:

- Inflaţia presupune **instabilitate macroeconomică**. Inflaţia este un obstacol important în calea implementării politicilor economice de creştere economică. În acest context, anticipările firmelor nu mai pot fi efectuate corect, şi de aici poate fi generată o risipă de resurse şi o neîncredere în politicile implementate de puterea publică. Aceste condiţii presupun pentru firme **dificultăţi în realizarea planificării bugetare, dar şi strategice, pe termen lung**. La modul general, în măsura în care inflaţia nu este una anticipată, aceasta devine un element de risc suplimentar în tranzacţiile economice, aducând pierderi pentru unii jucători şi câştiguri pentru alţii.
- Existenţa inflaţiei induce **tendinţa de a se consuma mai mult în prezent**, respectiv **de a se economisi mai puţin**, ceea ce se poate traduce în avantaje pentru firme.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Şomajul – rata şomajului măsoară acea fracţiune a forţei de muncă fără loc de muncă şi care este în căutarea unei slujbe sau se aşteaptă la rechemarea din concediere. Următoarele efecte ale şomajului sunt de interes pentru firme:

- **populaţia caracterizată de o rată ridicată a şomajului** este **o populaţie fără venituri**, ceea ce implică o **cerere cu o putere de cumpărare redusă**.
- **populaţia cu putere de cumpărare redusă** implică **o populaţie cu o cerere elastică la preţ, care va prefera produse cu preţuri reduse**, pe care să şi le permită.
- populaţia şomeră are, de obicei, un nivel redus de educaţie şi manifestă **dificultăţi în parcurgerea programelor de pregătire profesională**; firmele se confruntă, astfel, cu un capital uman – respectiv, forţă de muncă – mai puţin pregătit şi mai greu pregătibil, dar mai ieftin.
- rata şomajului este un semnal important de **disfuncţionalitate a pieţei muncii**, ceea ce de obicei este în legătură cu o proastă funcţionare a economiei, în ansamblul său. Acest lucru nu constituie o premisă pozitivă pentru firme, în mod evident.

Balanţa de plăţi reprezintă un instrument de înregistrare sintetică a schimburilor internaţionale, mai concret **a creanţelor şi datoriilor care apar în schimbul de mărfuri şi servicii între o ţară şi alta, exigibile într-o anumită perioadă, precum şi a mişcărilor de capital produse în aceeaşi perioadă**.

Conform definiţiei FMI (1994), balanţa de plăţi externe reprezintă un tablou statistic sub formă contabilă, care înregistrează sistematic ansamblul fluxurilor reale, financiare şi monetare intervenite între rezidenţii unei economii şi restul lumii, în cursul unei perioade (de regulă un an). Deficitele la nivelul balanţei de plăţi externe reflectă o **lipsă de competitivitate pe plan extern sau o ieşire masivă de capitaluri străine sau autohtone, ca urmare a deteriorării climatului general de afaceri**. Dezechilibrele din balanţa de plăţi externe se pot răsfrânge asupra economiei interne şi, deci, asupra activităţii firmei prin **perturbaţii pe piaţa valutară** (soldul balanţei comerciale poate provoca aprecierea sau deprecierea monedei naţionale), **perturbaţii pe piaţa monetară, pe piaţa creditului, pe piaţa de capital** etc. O balanţă cronic deficitară reduce bonitatea[3] pe plan internaţional, diminuând încrederea creditorilor internaţionali în capacitatea ţării în cauză de a-şi onora obligaţiile de plată. Acest lucru afectează posibilitatea de creditare a firmelor.

7.4 Mediul demografic

> *Noul context demografic se caracterizează, în principal, prin tendinţa inevitabilă şi ireversibilă a <îmbătrânirii populaţiei> – mortalitate în scădere, fertilitate redusă şi longevitate crescută – toate acestea semnificând un progres social şi economic semnificativ pentru întreaga omenire.* (International Labour Conference, 2013).

Demografia reprezintă „*studiul dimensiunii, distribuţiei teritoriale şi a modificărilor apărute în componenţa şi structura populaţiei*" (Hauser şi Duncan, 1959) cu implicaţii economice majore asupra actorilor mediului internaţional de afaceri, pornind de la comportamentul de consum al consumatorului individual, influenţat fiind de ciclul de viaţă şi până la oscilaţiile ofertei de forţă de muncă, influenţată de fenomenul de îmbătrânire a populaţiei.

[3] Bonitatea exprimă capacitatea de plată a unei persoane, a unei ţări, în acest caz; bonitatea reflectă calitatea actului de guvernare a ţării respective.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Din punct de vedere al mediului de afaceri, variabilele analizate sunt următoarele: **mărimea populaţiei, distribuţia pe sexe şi pe vârste a populaţiei, modificările populaţiei – rată de natalitate, rată de mortalitate, migraţia netă**.

Modificările dimensiunii şi structurii populaţiei unei ţări pot determina importante schimbări în activitatea companiilor, populaţia reprezentând atât puterea de consum, cât şi forţă de muncă implicată în ciclul productiv. Având în vedere creşterea globalizării şi a comerţului internaţional, impactul schimbărilor demografice îşi găseşte rezonanţa atât la nivel naţional, cât şi internaţional.

Mărimea populaţiei

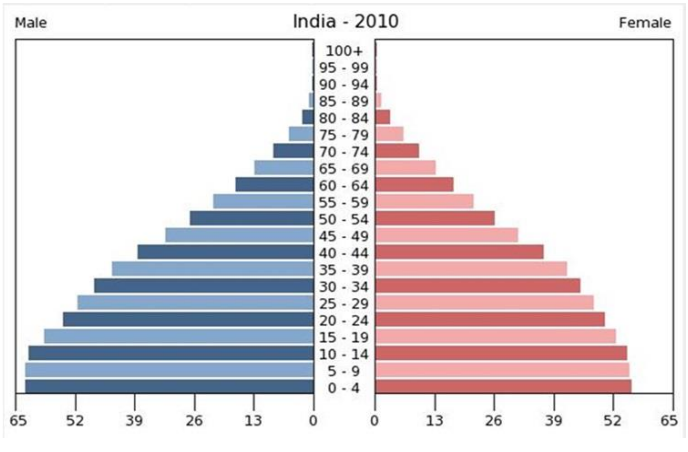
Populaţia unei ţări fluctuează în timp cu o tendinţă crescătoare la nivel mondial, variind în funcţie de factori cum ar fi modificări ale ratelor natalităţii şi mortalităţii, precum şi a ratei migraţiei nete.

Populaţia globală va continua să crească, ceea ce reprezintă creşterea numărului de consumatori la nivel mondial cu o concentrare şi o putere de cumpărare variată. Conform datelor furnizate de Departamentul de afaceri economice şi sociale al Naţiunilor Unite (ONU, 2015), la nivelul anului 2016, populaţia mondială a ajuns la 7,3 miliarde de locuitori, ceea ce înseamnă o creştere de aproximativ un miliard de oameni într-un interval de 12 ani. 60% din populaţia mondială trăieşte în Asia (4,4 miliarde), 16% în Africa (1,2 miliarde), 10% în Europa (738 milioane), 9% în America Latină şi Caraibe (634 milioane) şi restul de 5% în America de Nord (358 milioane) şi Oceania (39 milioane). China (1,4 miliarde) şi India (1,3 miliarde) reprezintă primele ţări cu cea mai mare populaţie la nivel mondial: ambele cu mai mult de 1 miliard de oameni, adică 19% şi, respectiv, 18% din populaţia lumii.

Odată cu creşterea populaţiei creşte şi cererea pentru anumite tipuri de bunuri/servicii, de exemplu serviciile de furnizare de energie electrică, bunuri de folosinţă îndelungată, produse alimentare etc. O populaţie în creştere determină, de asemenea, şi creşterea cuantumului populaţiei active, deci a forţei de muncă implicate în activităţile productive.

De-a lungul următoarele decenii, creşterea populaţiei la nivel mondial va fi concentrată în regiunile mai puţin dezvoltate. Mărimea populaţiei regiunilor mai dezvoltate este de aşteptat să rămână în mare parte neschimbată pe o lungă perioadă de timp, aproximativ până în 2050.

CASETA 7.2
Exemple de piramide demografice
(populaţia, în milioane)



A: Piramidă în expansiune, în general tipică ţărilor în dezvoltare
Ex: India (2010)

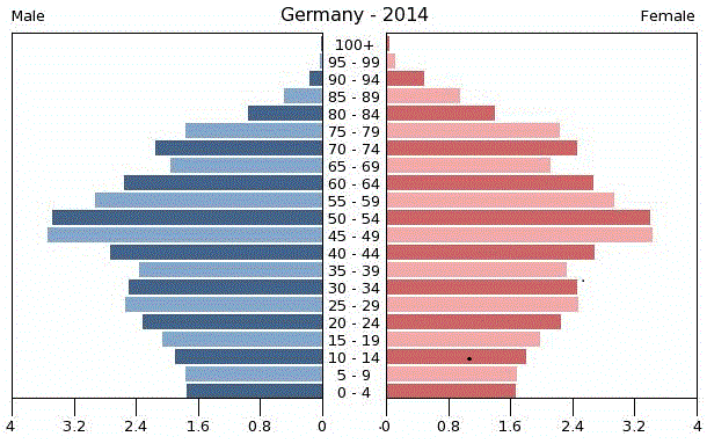
CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

B: Piramidă în formă de diamant, în general tipică ţărilor industrializate

Ex: Germania (2014)

Sursa: http://elviscadillac.com/409956-germany-population-pyramid-1950-cadillac.html



Distribuţia pe sexe şi pe vârste a populaţiei

Contextul demografic global este modelat, în mare măsură, de creşterea semnificativă a longevităţii şi scăderea fertilităţii, fenomen cunoscut sub numele de **îmbătrânirea populaţiei.** Acesta determină schimbări în componenţa forţei de muncă precum şi apariţia unor presiuni asupra instituţiilor existente, care asigură securitatea economică şi veniturile destinate acestei categorii de populaţie, în special pentru servicii de îngrijire a sănătăţii, îngrijire pe termen lung şi a sistemelor de pensii.

Modificările în structura pe vârste a populaţiei influenţează şi rezultatele economice, deoarece indivizii îşi schimbă comportamentul de consum în funcţie de vârstă. Potrivit **ciclului de viaţă** al unei persoane, există trei etape de consum: *premuncă*, *muncă* şi *postmuncă*. În timpul primei şi ultimei etape, indivizii consumă mai mult decât produc, în timp ce în cea de a doua etapă produc mai mult decât consumă. Lungimea fiecărei etape diferă de la o persoană la alta şi depinde de mai mulţi factori printre care: dezvoltarea biologică şi speranţa de viaţă, structura economică a societăţii, regimul de viaţă, programele publice pentru copii şi posibilităţile de incluziune a persoanelor în vârstă şi a celor cu dezabilităţi în rândul populaţiei active, servicii educaţionale etc.

CASETA 7.3 Relaţia dintre productivitatea angajatului şi vârstă

Lehman (1953) a ilustrat grafic relaţia dintre productivitatea muncii şi vârsta individului, rezultând o curbă care arată că productivitatea începe să crească în ocupaţii creative în jurul vârstei de 20 de ani, atingând vârful în perioada 30-40 de ani şi începe să scadă ulterior. În plus, efectul îmbătrânirii asupra productivităţii depinde de ocupaţia aleasă. Tinerii deţin un avantaj comparativ faţă de persoanele mai în vârstă, în ocupaţii care utilizează intensiv abilităţi cognitive de tip tehnic. În cazul ocupaţiilor care implică abilităţi manageriale şi în care experienţa este un factor important pentru performanţă la locul de muncă, lucrătorii mai în vârstă tind să-şi îndeplinească la fel de bine ca şi omologii lor mai tineri îndatoririle.

Lucrătorii în vârstă se bazează frecvent pe cunoştinţele, aptitudinile şi experienţa profesională generală dobândită în cursul vieţii. Acestea le permit să vină cu un plus de valoare, precum: precizie, fiabilitate şi capacitatea de a comunica cu clienţii şi colegii, stabilitate, mai puţin absenteism voluntar, loialitate faţă de companie etc.

Surse: Lehman (1953); Skirbekk (2003); Naegele şi Walker (2006).

Modificările populaţiei: rată natalitate, rată mortalitate, migraţia netă

Rata medie a natalităţii a scăzut la nivel mondial datorită unor factori precum modificarea structurii familiei, apariţia fenomenului de natalitate selectivă, schimbarea atitudinii cu privire la

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

incluziunea femeilor în câmpul muncii. În 2012, rata medie a natalităţii la nivel mondial a fost de 19,15‰, comparativ cu 20,09‰ în anul 2007, pentru ca în anul 2016 să atingă un prag de 18,6‰ (Staff, 2016).

Indicatorul rata natalităţii se calculează prin raportarea numărului de născuţi vii la 1000 de locuitori. În România, rata natalităţii a înregistrat o tendinţă de scădere, de la 13,6 născuţi vii la mia de locuitori în anul 1990, la 8,6 născuţi vii la mia de locuitori în 2016 (INS Tempo Online, 2017a). Cea mai mare rată a natalităţii din lume o găsim în Niger (44 la mie), iar cea mai redusă în regatul european Monaco (6,6 la mie), date pentru 2016 (CIA.gov, 2017a).

CASETA 7.4 Studiu de caz: Bomba cu ceas demografică: Japonia, ţara care se contractă incredibil

Bomba cu ceas demografică reprezintă o situaţia potenţială de criză, generată de existenţa unui număr tot mai mare de persoane în vârstă în rândul populaţiei, faţă de un număr mai mic de persoane active care generează fondul de pensii.
În articolul intitulat "*Japan - The incredible shrinking country*", revista *The Economist* prezenta cazul Japoniei ca reprezentând o bombă demografică, întrucât în perioada 2014-2015 populaţia ţării a scăzut cu aproximativ 244.000 de oameni.
Populaţia Japoniei a început să scadă începând cu anul 2004 şi este în prezent într-un proces de îmbătrânire mai rapid decât oricare altă ţară din lume. Mai mult de 22% dintre japonezi au deja 65 de ani sau mai mult. Un raport prezentat de către guvernul nipon a avertizat că, până în 2060, numărul de japonezi va scădea de la 127 milioane la aproximativ 87 milioane, dintre care aproape 40% vor avea peste 65 de ani sau mai mult.
Soluţia pe care statul doreşte să o adopte este de creştere a ratei de imigrare, prin deschiderea graniţelor japoneze către forţa de muncă din exteriorul ţării şi creşterea ratei natalităţii prin adoptarea de măsuri care să crească rata fertilităţii şi încurajarea constituirii de familii tinere. Unul dintre primele lucruri pe care Japonia ar avea nevoie să le facă, afirmă Kathy Matsui, reprezentantă a Goldman Sachs din Tokyo, este o rată mai mare de participare a reprezentantelor de sex feminin pe piaţa muncii.
Organizaţia Naţiunilor Unite estimează că, fără a ridica rata fertilităţii, Japonia ar trebui să atragă aproximativ 650.000 de imigranţi pe an. Nu există niciun precedent pentru acest nivel de imigrare în această ţară, care este încă o societate în mare parte omogenă închisă.
Raportul guvernului elaborat în anul 2012 arăta că, dacă nu vor fi luate măsuri, până în 2110 populaţia niponă va atinge 42,9 milioane de locuitori.
Sursa: *The Economist* (2014).

În unele ţări, guvernele au adoptat măsuri oferind o serie de stimulente financiare şi de altă natură cuplurilor în vederea creşterii natalităţii (exemplu: Austria, Franţa, Japonia), iar în altele au fost implementate măsuri în vederea stopării creşterii rapide a populaţiei (vezi China). Trebuie spus faptul că scăderea ratei natalităţii într-o ţară reprezintă un factor important care contribuie la îmbătrânirea populaţie active. O scădere a ratei natalităţii influenţează, la un anumit moment, cererea pentru anumite tipuri de produse/servicii: educaţie, produse pentru îngrijirea copiilor, servicii de divertisment şi televiziune, producţie jucării etc., precum şi reducerea viitoare a nivelului populaţiei active[4].

Un alt fenomen cu care se confruntă unele ţări este acela al exploziei demografice determinate de diverşi factori, printre care şi intervenţia statului în creşterea natalităţii – fenomenul ***baby boom*** (explozia naşterilor de copii). Vezi caseta 7.5.

[4] Populaţia activă (persoanele active) din punct de vedere economic cuprinde toate persoanele de 15 ani şi peste, care furnizează forţa de muncă disponibilă pentru producţia de bunuri şi servicii; include populaţia ocupată şi şomerii.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 7.5 *Baby boomers* versus *Milenarii*

Baby Boomers reprezintă oamenii născuţi în timpul unei explozii demografice, primul fenomen de acest gen fiind înregistrat după cel de-al Doilea Război Mondial în SUA, aproximativ între anii 1946 şi 1964, când, conform datelor furnizate de US Census Bureau (2011), în această perioadă s-au născut în Statele Unite ale Americii 7,3 milioane de copii, acest grup incluzând persoanele care aveau între 52 şi 70 de ani, în 2016.

În anul 2004, *Baby Boomers* americani deţineau 80% din averea din SUA, achiziţionând 80% din totalul de maşini vândute aparţinând gamei de lux, 80% dintre pachetele turistice externe de croazieră şi 50 % dintre produsele de îngrijire a pielii (Walker, 2004).

Generaţia *Baby Boomers* este dominată de individualism, încredere în sine, optimism, fiind reprezentată de sloganul: "Be Here Now!" („Fii aici, acum!") (Walker, 2003). Chiar dacă responsabilităţile familiale sunt importante pentru ei, *Baby Boomers* sunt dependenţi de muncă şi tind să-şi continue activitatea şi după ce s-au pensionat (Dietz, 2003). Această generaţie este mai înclinată spre tehnologie decât generaţiile anterioare. Membrii acestei generaţii au caracteristici şi comportamente specifice în calitate de consumatori.

Milenarii reprezintă populaţia născute între 1980 şi mijlocul anului 2000, fiind prima generaţie care a avut acces la internet în timpul anilor de studii.

După cum se ştie, ultimele decenii au fost dominate de dezvoltarea tehnologiei, utilizarea calculatoarelor în şcoli, răspândirea internetului la scară mondială şi utilizarea reţelelor de socializare (Facebook, Tweeter etc.), ce au permis noii generaţii să beneficieze de un avantaj comparativ în raport cu alţi semeni de-ai săi. Tranzacţionarea şi consumul de material în format digital le-a permis reprezentanţilor generaţiei de milenari să devină pionieri, atât în calitate de producători, cât şi de utilizatori ai acestora.

Milenarii diferă faţă de generaţiile anterioare, fiind mult mai flexibili în alegerea locului de muncă, gata să se mute în funcţie de veniturile pe care le pot obţine şi de oportunităţile de promovare. Sunt mai comunicativi cu semenii şi deschişi să lege noi relaţii preferând, cu precădere, comunicarea în mediul virtual (The Council of Economic Advisers, 2014).

Ţinând cont de faptul că firmele se adresează unei game variate de pieţe în cadrul cărora coexistă mai multe generaţii de consumatori cu aşteptări unice, experienţe, stiluri de viaţă şi valori care le influenţează comportamentul de cumpărare, studierea istoriei fiecărei generaţii este importantă în planificarea strategiilor viitoare de lansare, promovare şi vânzare a produselor şi serviciilor.

Surse: Walker (2003); Chosewood (2012); Walker (2004); Dietz (2003); Dychtwald (1989); The Council of Economic Advisers (2014).

Rata mortalităţii a scăzut şi speranţa de viaţă a crescut datorită creşterii nivelului de trai, îmbunătăţirii condiţiilor de muncă, creşterii nivelului de educaţie, dezvoltării noilor tehnologii în domeniul medical etc. Rata generală a mortalităţii indică numărul de decese la 1.000 de locuitori.

În România, rata mortalităţii a înregistrat o tendinţă ascendentă, de la 10,6 decedaţi la mia de locuitori în anul 1990, la 11,6 decedaţi la mia de locuitori în 2016 (INS Tempo Online, 2017b). Cele mai mari rate ale mortalităţii din lume le găsim în Bulgaria, Lituania, Ucraina şi Lesotho (peste 14,5 la mie), iar cea mai redusă în regatul Qatar (1,5 la mie), date pentru 2016 (CIA.gov, 2017b).

Migraţia internaţională netă reprezintă diferenţa dintre populaţia care intră într-o ţară (imigranţi) şi cea care pleacă din aceeaşi ţară (emigranţi), într-o anumită perioadă de timp (de regulă, un an), reprezentând un factor important al mediului de afaceri cu consecinţe variate asupra actorilor implicaţi. Spre exemplu, datele estimative pentru România arată că, în anul 2015, s-au înregistrat un număr de 129.534 imigranţi şi un număr de 187.466 emigranţi, rezultând un sold al migraţiei internaţionale (migraţia netă) de -57.932 persoane (INS, 2017c, p. 103).

Migraţia poate fi influenţată de regimul politico-administrativ (bariere legislative, regimuri politice) sau de factori economico-financiari (nivelul de trai, PIB/locuitor etc.).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Fenomenul de migrare a populaţiei afectează atât imigranţii, cât şi populaţia nativă în ţara în care are loc migrarea. Imigranţii pot aduce cu ei atât noi culturi şi preferinţe de consum, cât şi o ofertă de muncă mai variată sau chiar mai bine pregătită, în unele cazuri, în comparaţie cu populaţia autohtonă. Fenomenul poate genera efecte pozitive prin faptul că migranţii adesea tind să devină o forţă motrică a transferului de cunoştinţe şi a progresului tehnologic, dar poate să contribuie şi la creşterea finanţărilor publice pentru prestaţii de securitate socială şi livrarea de servicii educaţionale. În cele din urmă, nativii pot aprecia imigranţii pozitiv sau negativ şi să acţioneze în consecinţă.

7.5 Mediul cultural

7.5.1 Cultura naţională

Cultura este cea mai abstractă noţiune care afectează comportamentul uman (McCort şi Malhotra, 1993), iar cunoaşterea şi înţelegerea culturilor din mediul internaţional de afaceri au devenit vitale pentru succesul oricărei afaceri ce depăşeşte graniţele naţionale. Există mai multe niveluri suprapuse ale culturii, inclusiv naţional, regional sau etnic, religios şi lingvistic (Hofstede, 2001). *Cultura naţională* se defineşte prin raportarea culturii la un spaţiu naţional determinat, fiind influenţată de factori geografici, istorici, politici, economici, de religie şi de limba naţională.

Cultura poate fi definită ca fiind un sistem de valori şi norme împărtăşite de membrii unui grup de oameni şi care, luate împreună, constituie un mod de viaţă. Ea poate fi considerată o sumă de elemente vizibile (comportamente umane şi unele credinţe care sunt manifestate) şi invizibile (valori, credinţe, atitudini şi percepţii), fapt ce a dus la asocierea figurată a culturii cu un aisberg (Modelul Aisberg al Culturii). Analogia îi aparţine lui Hall (1976), care a explicat că unele aspecte ale culturii pot fi observate, aflându-se „deasupra apei", dar că cea mai mare parte a culturii se găseşte ascunsă „sub suprafaţa apei", precum în cazul unui aisberg. Mai mult, el vorbeşte despre o parte internă, inconştientă a culturii, învăţată implicit, subiectivă şi dificil de schimbat, prin opoziţie cu o parte externă, conştientă, învăţată explicit, bazată pe cunoştinţe obiective şi mai uşor de schimbat.

Una dintre cele mai des citate definiţii ale culturii în contextul afacerilor internaţionale îi aparţine lui Hofstede (1980), potrivit căruia „cultura reprezintă programarea colectivă a minţii care distinge membrii unui grup de alţii".

Aceste definiţii surprind **caracteristicile de bază ale culturii**, relevante în contextul operării în mediul internaţional de afaceri:

- *Cultura este învăţată,* fiind transmisă de la o generaţie la alta. Fiecare persoană învaţă, de mic copil, şi pe parcursul vieţii prin intermediul familiei, şcolii, semenilor şi mass-mediei, care sunt valorile şi normele de comportament considerate acceptabile în societatea în care trăieşte. Multe dintre aceste lucruri sunt învăţate inconştient.
- *Cultura este împărtăşită* de un grup de oameni, ea există în interiorul unei comunităţi. Învăţarea culturii presupune interacţiunea cu alţi oameni.
- *Cultura este bazată pe simboluri* – cultura este dobândită şi transmisă prin simboluri şi încorporată în artefacte, ea există în mintea oamenilor şi este exprimată prin comportamente umane. Exemple sunt conceptele de bine şi rău, promisiunea, jocurile.
- *Cultura este dinamică* – cultura evoluează, se modifică în timp gradual şi continuu deoarece noi idei şi noi tehnici sunt adoptate, iar cele vechi sunt adaptate sau eliminate când nu îşi mai dovedesc utilitatea. De asemenea, se dezvoltă prin transferarea trăsăturilor

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

de la un individ sau grup de oameni la altul, fenomen numit *difuzie*. O formă de difuzie este dezvoltarea limbajului, prin împrumut (ex.: cuvântul „laptop" preluat din limba engleză).

- *Cultura este integrată* – cultura, ca întreg, este un sistem cu multe părţi interdependente. Toate aspectele culturii funcţionează ca un tot unitar, iar o modificare a unui aspect va afecta alte aspecte ale aceleiaşi culturi.

7.5.2 Elementele culturii

Principalele elemente ale culturii pe care o firmă trebuie să le studieze atunci când are în vedere operarea pe o piaţă străină sunt următoarele:

1. Organizarea socială reprezintă modul în care se creează structura socială într-o ţară, prin organizarea membrilor în grupuri. Includem aici: familia şi clasele sociale. *Familia* este cea mai importantă formă de organizare socială. În interiorul familiei, copiii învaţă cultura, practic toate aspectele care le influenţează viaţa. Conceptul de familie are înţelesuri diferite de la o cultură la alta. În unele culturi, prin familie se înţelege *familia nucleară*, formată din părinţi şi copii (ex: SUA, România, ţări scandinave). În alte culturi, familia îmbracă forma de *familie extinsă*, în care mai multe generaţii trăiesc şi muncesc într-o singură gospodărie (părinţi, copii, bunici, unchi şi mătuşi, verişori). Adulţii pot avea rol de părinţi pentru copiii din gospodărie şi împart responsabilităţile pentru întreaga familie, fie contribuind financiar, fie în alte moduri. Acest tip de organizare familială se întâlneşte în ţările arabe, Asia, America Latină.

Clasele sociale reprezintă o formă socială determinată economic, care cuprinde indivizi ce deţin aproximativ aceleaşi tipuri şi cantităţi de capital economic şi uman. Ea poate fi definită drept o grupare de indivizi care împărtăşesc resurse economice comune cu influenţe puternice asupra: stilului de viaţă pe care au posibilitatea să îl ducă, stratificării şanselor economice de viaţă, variabilităţii pe termen scurt a veniturilor şi posibilităţii de câştig pe termen lung.

CASETA 7.6 Gruparea ţărilor europene în funcţie de diferite aspecte sociale (factori religioşi, politici, sociali)

- **Ţările nordice**: Danemarca, Suedia, Norvegia, Finlanda
  - Cheltuieli ridicate pentru protecţia socială
  - Şomaj scăzut
  - Independenţă financiară ridicată faţă de familia tradiţională
  - Creşterea numărului de gospodării singulare
  - Părăsirea timpurie a căminului tradiţional
- **Ţările sudice**: Grecia, Italia, Spania, Portugalia
  - Oportunităţi mai reduse pentru un program de lucru flexibil
  - Dependenţa financiară ridicată faţă de familia tradiţională extinsă
  - Populaţie îmbătrânită, electorat bătrân
- **Restul ţărilor continentale europene:**
  - Cheltuieli medii alocate protecţiei sociale
  - Familia tradiţională clasică: mamă, tată şi copii
  - Efort susţinut al statului pentru încurajarea menţinerii familiei duoparentale şi creşterea ratei natalităţii
  - Migrarea tinerilor către locaţii care oferă posibilităţi de creştere a veniturilor.

Sursa: Vogel (1998).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Încadrarea oamenilor în *clase sociale* diferă de la o cultură la alta. În unele ţări, se identifică un număr redus de clase sociale distincte – ex. Suedia. În altele stratificarea socială este mai accentuată, precum în China (cinci clase sociale)[5], SUA (şapte clase sociale) şi Marea Britanie (şapte clase sociale) (*The Telegraph*, 2015). În unele culturi, se întâlneşte un *sistem de castă socială*. Sistemele de castă menţin structura de putere şi, în acelaşi timp, limitează accesul la putere. În India, oamenii de religie Hindu aparţin, prin naştere, unei caste în funcţie de putere şi calitatea spirituală. Indivizii aparţin castei în care s-au născut, fiind catalogaţi social în funcţie de aceasta, casta derivând, de regulă, din categoria ocupaţională a familiei[6].

Statutul individului poate fi de două tipuri: statut social şi statut socioeconomic. *Statutul social* reprezintă poziţia pe care o au indivizii dintr-o societate în funcţie de sociabilitatea lor, iar *statutul socioeconomic* reprezintă locul individului în societate în funcţie de venit şi educaţie. Statutul este cel care influenţează cu precădere stratificarea consumului (Chan şi Goldthorpe, 2007).

În practica internaţională, există numeroase exemple de companii multinaţionale a căror profitabilitate a fost afectată negativ/pozitiv ca urmare a influenţei anumitor grupuri sociale de interese şi a stilului de viaţă:

- Scăderea profitului **Coca-Cola** prin modificarea preferinţelor de consum ale consumatorilor europeni către băuturile sănătoase neacidulate – apă plată, sucuri naturale, limonadă – ca parte a unui stil de viaţă sănătos (Nakmongkol, 2009);
- Compania farmaceutică **GlaxoSmithKline** a iniţiat puternice campanii pentru produsele sale de reducere a dependenţei de fumat (ex.: guma de mestecat NiQuitin) în ţări recunoscute a avea un consum ridicat de tutun (Italia, Spania, Portugalia), ca urmare a schimbărilor înregistrate în atitudinea oamenilor faţă de fumat (Jack, 2005, în Financial Times);
- **Consumul pe piaţa germană a berii** a scăzut dramatic odată cu etichetarea berii ca un produs „non-cool" şi nesănătos de către tinerii germani (Van de Walle, 2014);
- **Piaţa chineză** a depăşit volumul vânzărilor de televizoare şi telefoane mobile produse în Statele Unite ale Americii datorită apetitului consumatorilor chinezi pentru produse de lux provenite de peste ocean (Nielsen Holdings, 2014);
- Creşterea vânzărilor pentru **mâncare organică**, în special pe piaţa europeană: în anul 2015, vânzările la nivel mondial de mâncare organică au reprezentat 25 bilioane de euro, din care peste 50% au fost înregistrate în Europa (Meredith şi Willer, 2016);
- Creştere vânzărilor datorită renumelui de brand asociat prestigiului social: vezi mărci ca **iPhone, BlackBerry, eBay** etc.

2. Sistemul de valori şi norme de comportament. O *valoare* reprezintă o credinţă sau o convingere că un anumit mod de comportament este preferabil social sau personal unui alt mod de comportament. Valorile care predomină într-o anumită societate şi măsura în care sunt respectate prin comportamentul de zi cu zi al oamenilor sunt importante, deoarece afectează modul de a face afaceri pe piaţa respectivă. Spre exemplu, japonezii se înclină în faţa interlocutorului; acest lucru reflectă *norma de comportament* (regula de a se înclina, adânc înrădăcinată în cultura japoneză) şi *valoarea* (respectul pentru autoritate). Postura corpului în momentul înclinării comunică interlocutorului emoţii diferite precum: apreciere, respect, regret etc. În societatea japoneză modernă, înclinarea corpului serveşte mai multor roluri: a saluta sau a-şi lua la revedere de la cineva, a deschide sau a închide o clasă, întâlnire sau ceremonie; a mulţumi; a-şi cere scuze; a felicita; a cere o favoare; a venera pe cineva sau ceva (Suzuki, 2016).

[5] Clasele sociale chineze sunt: ţărănime, ţărănime muncitoare, muncitori urbani, cadre şi cvasicadre militare sau de partid, capitalişti (Li, 2005).

[6] Cele cinci caste indiene sunt: Brahmins (preoţii şi învăţătorii), Kshatriyas (luptătorii şi conducătorii), Vaishyas (fermierii şi comercianţii), Shudras (muncitorii) şi Dalits (măturătorii şi oamenii de serviciu) (BBC, 2016).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

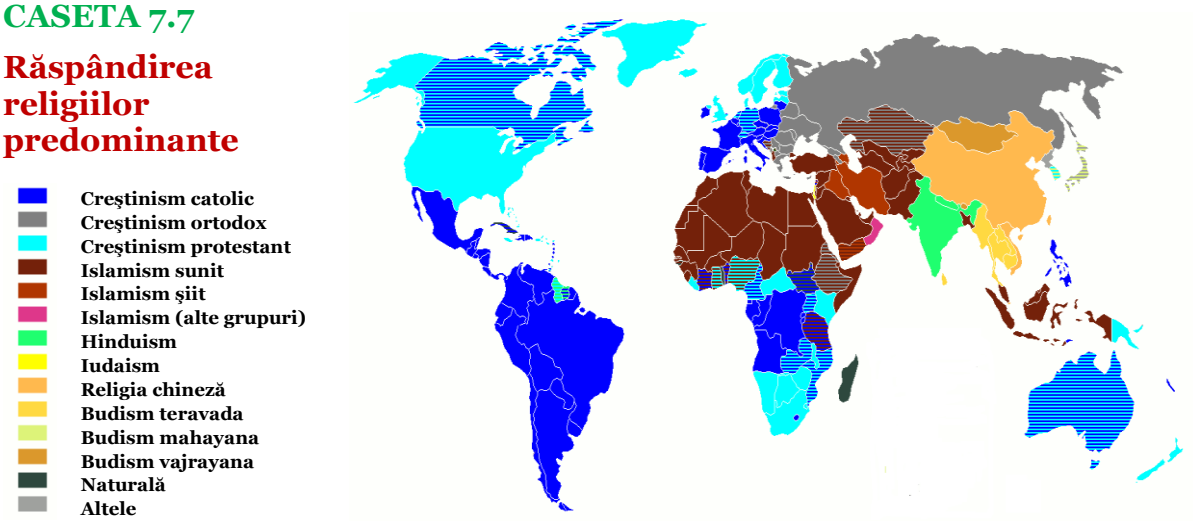
3. Religia furnizează informaţii esenţiale despre comportamentul social de pe piaţa străină şi ne ajută să înţelegem de ce oamenii se comportă într-un mod anume, aceasta fiind cea care, în multe culturi, dictează valorile şi credinţele. *Religia* reprezintă un set de credinţe şi percepte morale care ghidează oamenii în vieţile lor; ea este adesea conţinută în scripturi sacre şi propăşită de lideri spirituali. Religia poate fi *monoteistă* (credinţa într-o singură divinitate, precum creştinismul şi islamismul) sau *politeistă* (credinţa în mai multe divinităţi sau zei, precum hinduismul).

Deşi există foarte multe religii pe glob, din punct de vedere al numărului de adepţi se remarcă predominante următoarele: creştinismul (2,2 mld. adepţi), islamismul (1,6 mld. adepţi), hinduismul (1 mld. adepţi), budismul (500 mil. adepţi) (Pew Research Center, 2012).

Credinţele şi practicile religioase influenţează direct şi indirect numeroase aspecte ale activităţii de afaceri. Acest lucru este mai pregnant în ţările în care există religii în care practicile religioase se interpun între activităţile zilnice (ex.: rugăciunile zilnice în ţările musulmane). Situaţia devine şi mai complicată dacă ţinem cont de existenţa mai multor religii în cadrul aceleiaşi ţări (ex.: în Malaiezia sunt aprox. 60% musulmani, 20% budişti, 10% creştini, 6% hinduşi etc., iar în Nigeria sunt 50% musulmani, 40% creştini şi 10% adepţi ai credinţelor africane).

CASETA 7.7

Răspândirea religiilor predominante



Sursa: Tetromino et al. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:World_religions_map_uk.

Religia are impact aproape asupra oricărei funcţii de afaceri. Spre exemplu, în cazul religiei islamice, activitatea firmei internaţionale este influenţată prin următoarele aspecte: *practici religioase* (ex.: rugăciunea zilnică), *reguli referitoare la îmbrăcăminte* (ex.: hijab), *restricţii religioase asupra afacerilor* (ex.: interdicţia de percepere a dobânzii pentru împrumuturi în ţările musulmane, ceea ce a dus la dezvoltarea unui sistem financiar-bancar aparte), *cerinţe religioase privind alimentele şi băuturile* (ex.: absenţa alcoolului din băuturile servite de către musulmani, în unele ţări chiar şi din parfumuri – Arabia Saudită; interdicţii de consum de carne de vită în India hindusă, de porc de către musulmani), *festivaluri şi sărbători religioase* (ex.: perioada de Ramadan, duminica în creştinism). În ţările majoritar musulmane precum Arabia Saudită, Emiratele Arabe Unite sau Bangladesh, vinerea este ziua de sărbătoare. Totuşi, Turcia a aderat la calendarul de lucru european, pentru a se alinia cu activităţile de afaceri europene. El Al, compania aeriană naţională a Israelului, nu operează curse sâmbăta pe timp de zi, respectând sărbătoarea de Sabat în religia evreiască. Probleme majore sunt întâmpinate de firmele internaţionale pe pieţele în care există rivalităţi religioase aprige, ce au dus la erupţia unor conflicte religioase violente (ex.: Siria, Irak, Sudan, India, Sri Lanka).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

4. Limbajul reprezintă o metodă de comunicare interumană, care facilitează interacţiunea socială şi contribuie la dezvoltarea sistemului de valori şi norme de comportament împărtăşite. Ca formă de comunicare, limbajul poate fi atât *limbaj verbal* (vorbit sau scris), cât şi *limbaj nonverbal*.

Limbajul verbal, atât în formă scrisă, cât şi vorbită, oferă informaţii importante despre interlocutor (ex.: nivel de educaţie, atitudini, emoţii etc.). Cunoaşterea limbajului oferă atuuri importante în derularea afacerilor internaţionale. În primul rând, limbajul este important în procesul de colectare de informaţii despre piaţă – decât să te bazezi pe părerile altora sau pe traduceri, mai bine vezi şi auzi cu ochii tăi. În al doilea rând, limbajul asigură acces la piaţa locală – firmele trebuie să traducă informaţiile comerciale în limba locală (ex.: etichete, materiale promoţionale, instrucţiuni de folosire etc.). În al treilea rând, limbajul este important în comunicarea organizaţională, cu proprii angajaţi, şi interorganizaţională, cu partenerii de afaceri din ţara respectivă. În al patrulea rând, limbajul oferă mai mult decât abilitatea de a comunica, permite cunoaşterea mai bună a culturii respective (Hollensen, 2007).

Limbajul nonverbal nu trebuie nici el neglijat în afacerile internaţionale, fiind o modalitate puternică de comunicare. Acesta cuprinde elemente precum: *gesturile* (pot avea semnificaţii diferite în culturi diferite; ex.: un semn de aprobare într-o cultură poate însemna dezacord în altă cultură), *postura corpului* (ex.: obiceiul de a sta picior peste picior întâlnit în culturile vestice este văzut ca lipsit de respect în culturile din Asia şi Orientul Mijlociu), *contactul vizual* (obligatoriu în unele culturi, în timp ce în altele trebuie evitat), *distanţa personală* (variază în funcţie de cultură), *obiceiul de a ajunge la timp*, *posesiunile materiale* (ex.: ceasuri, bijuterii), *ticuri* etc. Spre exemplu, în multe ţări asiatice, cum ar fi Japonia şi Tailanda, subordonaţii nu se uită în mod normal direct în ochii superiorilor, în timp ce, pentru americani, lipsa contactului vizual cu interlocutorul ridică suspiciuni (Ghauri, 2003; Usunier, 2003).

Dintre aproximativ 6000 de limbi existente pe glob, mandarina (China) este cea mai vorbită; ea este urmată la mare distanţă, din punct de vedere al numărului de vorbitori, de engleză, spaniolă şi arabă. În mediul internaţional de afaceri, limba engleză este cea care domină, fiind considerată *lingua franca*, termen ce denotă o limbă de legătură ce face posibilă comunicarea între persoane care nu au aceeaşi limbă maternă şi care folosesc o limbă terţă.

5. Educaţia reprezintă modul în care cultura este transmisă şi învăţată. Poate fi definită ca procesul de transmitere a ideilor, atitudinilor, cunoştinţelor şi deprinderilor. Nivelul de educaţie dintr-o ţară influenţează derularea operaţiunilor internaţionale, cu precădere producţia şi vânzarea către consumatori.

Atunci când studiază nivelul de educaţie dintr-o ţară străină, firmele trebuie să ţină cont cel puţin de următoarele elemente (Nicolescu, 2005):

- tipul de sistem educaţional existent, ce determină dezvoltarea unor modalităţi diferite de gândire şi diferite deprinderi şi atitudini în cadrul societăţii; Sunt cunoscute ca fiind emblematice: sistemul german – pentru accentul pus pe educaţie tehnologică vocaţională, sistemele japonez şi sud-coreean – pentru accentul pus pe ştiinţă, sistemul american – care se axează pe dezvoltarea abilităţilor analitice şi de rezolvare a problemelor, sistemele est-europene – care pun accent pe acumularea de cunoştinţe;
- nivelul de educaţie al populaţiei, evaluat prin numeroşi indicatori, precum: numărul de ani de educaţie obligatorie, nivelul mediu de educaţie al populaţiei, formele de educaţie, rata de alfabetizare, numărul, răspândirea şi tipul instituţiilor de învăţământ (nivel liceal şi universitar) etc.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

6. Cultura materială se referă la modul în care societatea îşi organizează activităţile economice şi depinde foarte mult de tehnologie. Se manifestă prin disponibilitatea şi adecvarea infrastructurii de bază economice, sociale, financiare, logistice. Spre exemplu, obiceiul de a sosi la timp în cultura olandeză este susţinut material de o foarte bună infrastructură logistică: mijloace de transport în comun care pleacă şi sosesc cu precizie, cu program stabilit astfel încât să minimizeze timpul de aşteptare a legăturilor; lipsa ambuteiajelor din centrele urbane ca urmare a utilizării bicicletelor; piste şi parcări de biciclete; staţii de încărcare a automobilelor electrice etc.

Dezvoltarea tehnologiei determină însă *convergenţă culturală* pe glob. Încă din 1983, Levitt a identificat o tendinţă de convergenţă a gusturilor şi preferinţelor consumatorilor din ţări diferite, ca urmare a comunicării, transportului şi călătoriilor internaţionale. Această tendinţă, spune el, determină o nouă realitate comercială, şi anume apariţia pieţei globale pentru produse standardizate la o magnitudine neimaginată anterior.

Studiile culturale au dus la identificarea unor generalizări care pot fi aplicate tuturor culturilor. Aceste *aspecte culturale universale* sunt manifestări ale vieţii oricărui grup de oameni şi includ: muzica, dansul, împodobirea corpului, conceptul de familie, eticheta, gesturi, obiceiuri de servire a mesei, diferenţierea prin statut social etc. Aceste aspecte se manifestă în toate culturile, dar modul de manifestare variază dramatic diferit de la o cultură la alta, potenţând *diversitatea culturală*.

7.5.3 Analiza diferenţelor culturale – Modelul Hofstede

Cercetătorul olandez Geert Hofstede s-a dedicat studiului culturii la nivel internaţional prin identificarea diferenţelor dintre valorile diferitelor culturi naţionale. În urma cercetărilor realizate de-a lungul timpului, au fost identificate **şase dimensiuni culturale** ce formează un cadru de analiză culturală disponibil firmelor ce vizează piaţa internaţională (Hofstede, 1980; Hofstede, 1991; Hofstede et al., 2010). Culturile naţionale au fost evaluate prin prisma acestor dimensiuni, fiecare dimensiune fiind măsurată cu ajutorul unui *indice*. Fiecărei dimensiuni i s-a atribuit câte un *scor* între 0 şi 100, în funcţie de intensitatea de manifestare a dimensiunii culturale respective.

1. **Distanţa faţă de putere** reflectă modul în care societatea tratează inegalitatea dintre oameni. Indicele PDI (engl. *Power Distance Index*) evaluează măsura în care membrii societăţii cu cea mai mică putere acceptă faptul că puterea este distribuită inegal în societate şi se aşteaptă la inegalităţi.

   Scor ridicat: în societăţile ce manifestă o distanţă mare faţă de putere, oamenii acceptă ca fiind firească ordinea ierarhică în care fiecare are un loc, fără a căuta justificări, iar inegalitatea între persoane este acceptată. Ex.: Malaiezia, Arabia Saudită, ţări est-europene (cu precădere în Albania, România etc.).

   Scor redus: în aceste societăţi, oamenii încearcă să egalizeze distribuţia puterii şi se consideră îndreptăţiţi să primească sau să ceară justificări pentru inegalităţile de putere. Ex: Israel, ţări germanice şi vorbitoare de engleză (cu precădere în Austria, Danemarca, Noua Zeelandă, Irlanda).

2. **Individualism versus colectivism** – Individualismul reflectă măsura în care, în societatea respectivă, se aşteaptă ca indivizii să aibă grijă doar de ei înşişi şi de familia imediată. La polul opus, colectivismul reflectă preferinţa pentru o societate în care se formează relaţii interumane strânse, iar indivizii se aşteaptă ca membrii unui grup particular să aibă grijă unii de alţii şi să fie loiali unii altora.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Scorul ridicat al individualismului indică faptul că individualismul şi drepturile individuale sunt dominante în cadrul societăţii. Indivizii pot avea tendinţa să aibă legături mai slabe unii cu alţii. Ex.: SUA, Australia, Marea Britanie, Olanda, Canada, cu precădere în ţări dezvoltate şi vestice.

Scorul redus al individualismului caracterizează societăţile mai colectiviste, cu legături mai strânse între indivizi. Predomină familiile extinse şi colectivele în care fiecare îşi asumă responsabilitatea pentru membrii din grup. Ex.: Columbia, Venezuela, Costa Rica, Pakistan, cu precădere în ţări mai puţin dezvoltate şi estice.

3. **Masculinitate versus feminitate** se referă la valorile care domină societatea analizată, respectiv valori precum ambiţie, hotărâre, competitivitate – considerate valori masculine – sau valori precum modestie şi grijă faţă de semeni şi faţă de natură, considerate valori feminine.

   Un **scor ridicat de masculinitate** reflectă o societate în care există preferinţă pentru realizări, eroism, hotărâre şi recompense materiale pentru succes. Per ansamblu, societatea este mai competitivă. Ex.: SUA, Japonia, ţări germanice, unele ţări latine precum Italia şi Mexic etc.

   Un **scor redus de masculinitate** reflectă o societate cu preferinţă pentru cooperare, grijă pentru alţii şi pentru calitatea vieţii, modestie. Ex.: ţările scandinave şi Olanda, Serbia, Costa Rica, Chile.

4. **Evitarea incertitudinii** exprimă măsura în care membrii unei societăţi se simt sau nu confortabil în situaţii de incertitudine şi ambiguitate, mai exact în situaţii noi, necunoscute, surprinzătoare sau diferite de cele obişnuite. Arată, de asemenea, măsura în care oamenii îşi asumă riscuri sau nu.

   Scor ridicat: societăţile caracterizate printr-un grad mare de evitare a incertitudinii încearcă minimizarea posibilităţii apariţiei situaţiilor de incertitudine şi ambiguitate prin norme de comportament stricte, reguli şi legi cuprinzătoare, intoleranţă faţă de ceea ce este diferit. Ex.: ţări din Europa Centrală şi de Est (cu precădere în Grecia, România, Serbia), ţări latine, Japonia, ţări vorbitoare de limbi germanice.

   Un **scor redus** reflectă o societate în care oamenii acceptă incertitudinea ca fiind inerentă în viaţă, se simt confortabili în situaţii ambigue, nu agreează regulile scrise sau nescrise, manifestă deschidere şi toleranţă faţă de diversitatea opiniilor. Ex.: ţări vorbitoare de limbă engleză, ţări nordice, ţări asiatice (cu precădere Singapore, Hong Kong, Malaiezia).

5. **Orientarea pe termen lung** reflectă măsura în care o societate îmbrăţişează înclinaţia spre gândirea pe termen lung şi comportamentele orientate spre viitor precum planificare, investire în viitor, amânarea recompenselor imediate în favoarea celor pe termen lung, perseverenţa definită ca tenacitatea generală în realizarea unui obiectiv.

   Scorul ridicat reflectă societăţi caracterizate de valori centrate pe viitor precum perseverenţa, iar tradiţiile sunt adaptabile în funcţie de circumstanţe. Ex.: ţări est-asiatice, ţări central şi est-europene.

   Scorul redus indică o orientare spre trecut (respectarea tradiţiilor) şi prezent (stabilitate şi statornicie). Ex.: SUA, Australia, America Latină, ţări africane şi musulmane.

6. **Indulgenţă versus restricţie.** Această dimensiune culturală surprinde măsura în care o societate permite satisfacerea relativ liberă a nevoilor şi dorinţelor umane, precum şi recompensarea acţiunilor pozitive ale indivizilor, legate de distracţie şi bucuria de a trăi. În acest sens, restricţia apare ca opusul indulgenţei (o valoare ridicată pentru indulgenţă echivalează cu una scăzută pentru restricţie şi viceversa).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Un **scor ridicat al indulgenţei** reflectă o societate în care oamenii îşi manifestă liber trăirile şi nu se abţin de la lucrurile care îi fac fericiţi (ex.: practicarea sportului, divertismentul, dulciurile), pun mare preţ pe libertatea individuală şi de exprimare. Ex.: ţări din America de Sud şi Nord, Europa de Vest.

Scorul redus al indulgenţei reflectă societăţile în care oamenii se abţin de la satisfacerea plăcerilor (mulţumirilor de sine), comportamentul social este mai strict reglementat şi se pune mare accent pe ordine publică. Ex.: ţări est-europene, asiatice şi musulmane.

Identificarea şi înţelegerea particularităţilor culturale reprezintă condiţia esenţială pentru operarea pe piaţa internaţională. Acest lucru nu asigură automat succesul firmei pe piaţa străină, dar neînţelegerea particularităţilor culturii străine se finalizează, cel mai adesea, cu eşec. Gestionarea eficientă a diferenţelor culturale este critică în asigurarea succesului pe piaţa internaţională.

În abordarea pieţei internaţionale, firmele trebuie să înţeleagă *asemănările* şi *diferenţele* dintre culturile diferitelor ţări. Studii anterioare au încercat gruparea ţărilor în *zone de afinitate culturală* în funcţie de mai multe dimensiuni culturale. Spre exemplu, House et al. (2004) au identificat 10 zone de afinitate culturală, ţinând cont de performanţa ţărilor analizate în funcţie de dimensiunile culturale identificate anterior (vezi tabelul 7.3).

***Tabelul 7.3* Grupuri de afinitate culturală**

Grupul de afinitate culturală	Exemple de ţări
Anglo-saxon	SUA, Canada, Australia, Irlanda, Anglia, Noua Zeelandă, Africa de Sud
Europa germanică	Germania, Austria, Elveţia (partea germanică), Olanda
Europa nordică	Suedia, Danemarca, Finlanda
Europa latină	Italia, Spania, Portugalia, Franţa, Elveţia (partea italiană)
Europa de Est	Ungaria, Albania, Slovenia, Rusia, Polonia, Georgia, Kazahstan
Africa Subsahariană	Nigeria, Zambia, Namibia, Zimbabwe
Orientul Mijlociu şi Africa de Nord	Turcia, Kuweit, Qatar, Maroc, Egipt
Asia Confucianistă	China, Singapore, Taiwan, Coreea de Sud
Asia de Sud	Filipine, Indonezia, Malaiezia, Tailanda, India
America Latină	Argentina, Brazilia, Venezuela, Columbia, Bolivia, Ecuador, Guatemala, El Salvador

Sursa: Adaptare după House et al. (2004).

7.5.4 Impactul culturii asupra afacerilor internaţionale

Managerii trebuie să dobândească suficiente cunoştinţe culturale despre pieţele străine pe care firma doreşte să pătrundă şi să dezvolte empatie şi toleranţă faţă de diferenţele culturale.

Cultura are un **impact major** asupra următoarelor aspecte ale afacerilor internaţionale:

- **Comunicarea, negocierea şi pregătirea asocierii cu parteneri străini de afaceri** reprezintă aspecte extrem de sensibile din punct de vedere intercultural. Cultura influenţează profund modul în care oamenii gândesc, comunică şi se comportă în fiecare ţară. În comunicarea şi negocierea internaţională, cultura influenţează cu precădere următoarele zece aspecte: scopul negocierii (contract sau relaţie); atitudinea în negociere (win-win sau win-lose); stilul personal (formal sau informal); comunicarea (directă sau

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

indirectă); sensibilitatea la timp (redusă sau ridicată); exprimarea emoţiilor (redusă sau ridicată); forma înţelegerii (generală sau specifică); ajungerea la acord (de jos în sus sau de sus în jos); organizarea echipei (un singur decident sau consensul echipei); asumarea riscului (redusă sau ridicată) (Salacuse, 2003).

- **Structura organizatorică şi derularea operaţiunilor** sunt, de asemenea, influenţate de particularităţile culturale privind preferinţa pentru centralizare/descentralizare, relaţiile ierarhice, procesul decizional, apetitul sau aversiunea la risc, birocraţia etc.
- **Managementul resurselor umane** (activităţi de recrutare, selectare, pregătire, evaluare, motivare a angajaţilor străini, coordonarea echipelor internaţionale etc.): O particularitate ce influenţează managementul resurselor umane al firmelor internaţionale cu activităţi în Japonia este dată de principiul „angajării pe viaţă" (engl. *lifetime employment*), prin care se creează o relaţie paternalistă între firmă şi angajaţii care lucrează la aceasta pe toată durata vieţii lor. Sistemele de recompensare a performanţei angajaţilor pot diferi în funcţie de cultură. În ţările cu scor ridicat de individualism se încurajează şi recompensează meritul personal, în timp ce în ţările colectiviste, se apreciază performanţa echipei. În China şi Japonia sistemul de salarizare se bazează pe principiul senioritătii.
- **Dezvoltarea de produse şi servicii**: Diferenţele culturale necesită adaptarea produselor şi/sau serviciilor la cerinţele particulare ale pieţei ţintă. Ţinând cont de preferinţele locale, McDonald's a dezvoltat noi produse pentru pieţele asiatice: McRice Burger (în ţările din Asia de Sud-Est), Maharaja Mac şi McCurry Pan (în India), burger alb şi negru (în China) etc. Un exemplu negativ este cel al firmei Victoria's Secret, care a comercializat pe Internet un costum de baie de damă cu imaginea lui Buddha imprimată, în anul 2004. După ce vestea a ajuns în Tailanda, oficialii guvernamentali şi militari au cerut vehement retragerea acestuia de la vânzare prin intermediul Ambasadei Tailandei în SUA[7].
- **Realizarea promovării în context internaţional** (ex: publicitatea, materiale promoţionale, participarea la târguri şi expoziţii): Materialele promoţionale trebuie atent verificate, de preferat de către locali, pentru a valida conformitatea cu valorile culturii locale şi a identifica eventualele erori culturale. În plus, acestea trebuie traduse, corect gramatical şi cu sens similar, în limba (limbile) locale. Nu puţine au fost situaţiile în care firme mari, globale, au greşit traducerea sloganului, acesta căpătând un sens total diferit, chiar hilar.

7.6 Mediul tehnologic

Analizele mediului internaţional de afaceri trebuie să ţină cont de problemele legate de schimbările tehnologice şi înţelegerea proceselor generate de acestea cu influenţe majore asupra celorlalte medii (mediul social, mediul economic, mediul demografic, mediul politic etc.). În practica internaţională există numeroase exemple de companii multinaţionale, a căror profitabilitate a fost afectată pozitiv/negativ ca urmare a alocării/lipsei de resurse financiare în vederea realizării activităţii de cercetare-dezvoltare şi adoptare a noilor tehnologii.

Pentru companii, mediul tehnologic constă în implementarea progresului tehnologic la nivelul fluxului intern de producţie de bunuri şi/sau servicii. Pe măsură ce ţările din întreaga lume au renunţat la graniţe şi au trecut la liberalizarea schimburilor comerciale, tehnologia a devenit principalul factor care influenţează comerţul mondial. Tehnologia furnizează informaţiile, tehnicile şi instrumentele necesare (ex.: procedeele tehnologice de producţie, remodelarea structurilor de management al companiilor pe baza programelor informatice, implementarea programelor de calcul a gestiunii financiar-contabile etc.) realizării la o calitate optimă a produselor/serviciilor furnizate de companii (Mascus, 2003, citat în Sazali et al., 2012, p. 62).

[7] http://www.religionnewsblog.com/.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

O schimbare majoră a relaţiilor între principalii actori ai mediului internaţional de afaceri a reprezentat-o descoperirea terminalelor informatice de calcul (calculatoare) şi accesul la reţeaua de Internet. **Impactul** utilizării reţelelor de comunicare la distanţă pe baza infrastructurii electronice influenţează atât micromediul, cât şi macromediul companiilor. În ceea ce priveşte **mediul extern** au loc modificări cu privire la *schimbarea caracteristicilor pieţei de consum*, în special prin dezvoltarea *comerţului electronic*, accesul la mijloace de informare privind etapa de pre şi post consum şi modificări ale mediului concurenţial. Modificările condiţiilor de piaţă şi introducerea de tehnologii competitive influenţează puternic *nevoile de inovare ale companiilor*, care trebuie să dezvolte noi produse pentru a face faţă noilor cerinţe ale clienţilor prin *transfer de tehnologie* sau prin *creşterea investiţiilor interne* în activităţi de cercetare-dezvoltare (R&D). În general, în interiorul firmei, cercetarea-dezvoltarea implică resurse financiare, umane, de timp şi spaţiu. *Transferul de tehnologie* din exterior poate permite firmelor creşterea gradului de absorbţie a tehnologiei, generarea de cunoştinţe, difuzarea şi aplicarea la costuri mai mici, risc mai redus şi o eficienţă mai mare (Whangthomkum et al., 2006). Transferul de tehnologie între companii oferă oportunităţi şi beneficii reciproce acestora, stimulând crearea de noi cunoştinţe şi, în acelaşi timp, contribuind la creşterea capacităţii companiilor de inovare (Tsai, 2001).

Guvernul reprezintă un alt factor important prin rolul său de mediator în formarea şi asigurarea continuităţii colaborării între mediul privat şi universităţi, centre de cercetare. Stimulentele guvernamentale au un rol important în promovarea integrării şi intensificării activităţii de inovare.

CASETA 7.8 Studiu de caz: Influenţele implementării noilor tehnologii asupra economiei Germaniei

Germania reprezintă, după Japonia şi Statele Unite ale Americii, una dintre cele mai avansate ţări din punct de vedere al progresului tehnologic în producţia de fier, oţel, utilaje şi autovehicule, cu o rată de creştere – în anul 2015 – de aproximativ 6,7% în medie pentru industriile menţionate.

Companiile producătoare de automobile constituie unul dintre pilonii principali ai industriei productive din Germania (Forbes.com, 2012) şi, potrivit unui articol realizat de Allen (2011), Germania a produs 5,5 milioane de automobile în 2012, dublu faţă de SUA în acelaşi an, care a produs numai 2,7 milioane.

Din cauza salariilor ridicate ale forţei de muncă în Germania, companiile de automobile au început externalizarea producţiei unor subcomponente către ţări din Europa de Est şi Asia. Pe parcursul ultimului deceniu, outsourcing-ul din Germania a crescut sub influenţa globalizării, care induce o concurenţă între producătorii de automobile din întreaga lume şi alimentează cursa pentru a reduce costurile prin identificarea de forţă de muncă ieftină, calificată sau necalificată (Geishecker, 2002).

Germania anunţă ca va utiliza, în anul 2020, 20% din resursele sale de energie verde pentru a produce electricitate, în comparaţie cu doar 6%, în anul 2001, ceea ce va reprezenta mai mult decât dublarea producţiei sale de energie solară (*Spiegel International*, 2011). Până în anul 2022, Germania a planificat să înlocuiască reactoarele nucleare cu surse de energie verde, de asemenea, producătorii din industria auto se concentrează pe aplicarea tehnologiilor non-poluante în construcţia şi utilizarea autovehiculelor. Experţii lucrează la producerea de automobile cu emisii scăzute de gaze cu efect de seră, iar guvernul a promis să atingă până în 2020 un prag de 1 milion de maşini electrice care vor rula pe teritoriul ţării (*The Economist*, 2010; Samuel, 2012).

O scurtă privire aruncată asupra evoluţiei sectorului tehnologiei comunicării şi informaţiei arată că acesta a devenit una dintre cele mai mari şi mai dezvoltate pieţe din întreaga lume. Germania era considerată, încă din 2011, cea mai mare piaţă europeană în domeniul tehnologiei informaţiei şi comunicării şi al patrulea la nivel mondial, cu o rată anuală de creştere de 2% (Troillet şi Sharma, 2012).

Surse: Allen (2011); Forbes.com (2012); Geishecker (2002); *Spiegel International* (2011); Troillet şi Sharma (2012); The Economist (2010); Samuel (2012).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

7.7 Mediul legal

Derularea afacerilor peste graniţele naţionale necesită o foarte bună cunoaştere a mediului legislativ în context internaţional. În economia globală de astăzi, firmele se pot angaja într-o mare varietate de tranzacţii, de la o simplă vânzare peste graniţă la forme mai complexe precum transfer şi licenţiere de tehnologie, investiţii prin crearea de societăţi cu participare străină sau împrumuturi internaţionale. Aşa cum spuneam, tranzacţiile internaţionale necesită o foarte bună cunoaştere a reglementărilor internaţionale, care formează un sistem complex de reguli ce ridică riscuri majore celor care nu le cunosc sau nu le înţeleg.

7.7.1 Nivelurile mediului legal

O firmă ce îşi desfăşoară activitatea doar pe piaţa naţională trebuie să respecte legislaţia ţării sale de origine. În schimb, o firmă internaţională trebuie să respecte atât legislaţia ţării sale de origine, legislaţia din toate ţările străine în care operează, cât şi o mare varietate de tratate şi acorduri internaţionale şi practici internaţionale. Astfel, se disting mai multe **niveluri ale mediului legal** pe care firma internaţională trebuie să le studieze (Comisia Europeană[8], 2016):

1. Dreptul naţional cuprinde două categorii funcţionale: legislaţia şi sistemul judiciar.

Legislaţia reprezintă totalitatea regulilor care guvernează comportamentul uman sau alte relaţii societale, percepute ca fiind obligatorii deoarece provin de la autorităţi de stat cu putere de aplicare. **Legea** reprezintă o regulă de comportament şi prevede o penalitate pentru nerespectare.

Sistemul judiciar reprezintă ansamblul instanţelor judecătoreşti şi al autorităţilor judiciare dintr-un stat a cărei principale atribuţii sunt de a soluţiona litigiile şi de a asigura aplicarea corectă şi coerentă a dreptului.

O firmă care desfăşoară activităţi internaţionale trebuie să studieze dreptul naţional atât din ţara de origine, cât şi din ţările străine în care operează. Legile influenţează aproape toate aspectele unei afaceri. **Legislaţia de afaceri** reprezintă reguli de comportament pentru realizarea tranzacţiilor de afaceri şi guvernează derularea afacerii.

Principalele domenii de interes, din punct de vedere al legislaţiei, pe care firma trebuie să le respecte, atât pe piaţa de origine, cât şi pe pieţele gazdă, cuprind:

- tipurile de structuri de afaceri şi procedura de înfiinţare a unei firme;
- legislaţia comercială (prevederi privind taxele şi procedurile vamale, bariere comerciale tarifare şi netarifare, zone de liber schimb etc.);
- legislaţia fiscală (prevederi privind ratele de impozitare, repatrierea profitului, preţuri de transfer, evitarea dublei impuneri, alte taxe şi impozite etc.);
- legislaţia muncii (prevederi privind contractul de muncă, remunerarea, timpul de lucru, sărbătorile publice etc.);
- legislaţia privind imigraţia (prevederi privind acorduri de muncă, permise de muncă, cetăţenie, rezidenţă etc.);
- legislaţia în domeniul concurenţei (prevederi privind acordurile anticoncurenţiale, în special carteluri, poziţia dominantă şi abuzul de aceasta, fuziuni şi achiziţii, ajutoare de stat);

[8] Comisia Europeană (2016), *Portalul european e-justiţie*, Disponibil la: https://e-justice.europa.eu.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- legislaţia privind protecţia proprietăţii intelectuale (prevederi privind forme de proprietate intelectuală, înregistrarea proprietăţii intelectuale, măsuri împotriva contrafacerii şi pirateriei etc.);
- legislaţia privind protecţia consumatorului şi răspunderea producătorului;
- legislaţia mediului;
- legislaţia privind practici indezirabile: mita, corupţia, spălarea de bani etc.

2. Dreptul Uniunii Europene este compus din dreptul primar (*tratate*) şi dreptul secundar, care reprezintă acte juridice şi legislative pe care statele membre trebuie să le respecte şi să le aplice (*regulamente*, *directive*, *decizii* şi *acorduri*). Acestora li se adaugă hotărârile şi avizele emise prin judecare (*jurisprudenţa*), dezvoltate de Curtea Europeană de Justiţie. Toate acestea poartă denumirea de **legislaţie comunitară** (*acquis comunitar*).

3. Dreptul internaţional reprezintă un set de norme recunoscute de state ca având caracter obligatoriu în ceea ce priveşte relaţiile lor reciproce, inclusiv relaţiile cu organizaţiile internaţionale. De obicei, dreptul internaţional este încorporat în *acorduri sau convenţii* încheiate între state suverane, dar este format şi dintr-un *set de valori, standarde şi principii general recunoscute*, care nu trebuie să fie în mod explicit menţionate într-un acord. Foarte des, acordurile sunt pregătite, discutate şi negociate în cadrul unei organizaţii internaţionale, precum: Organizaţia Naţiunilor Unite (ONU), Organizaţia Maritimă Internaţională (OMI), Organizaţia Mondială a Comerţului (OMC), Consiliul Europei etc.

Acordurile internaţionale pot fi: *bilaterale* (acorduri încheiate între două state suverane) sau *multilaterale* (acorduri încheiate între mai mult de două state suverane).

7.7.2 Tipuri de sisteme de drept

Sistemele legale existente în ţările lumii variază semnificativ. Totuşi, sistemele legale contemporane se bazează, în general, pe unul dintre cele trei **tipuri de sisteme de drept:** *dreptul civil, dreptul comun* şi *dreptul religios*. Sistemele de drept civil şi drept comun sunt cele mai răspândite pe glob, în timp de sistemele de drept bazate pe religie sunt folosite într-un număr de aproximativ 15 ţări, fie în formă pură (ex.: Arabia Saudită), fie în completare cu un alt tip de sistem de drept (ex.: Maroc, Nigeria, Mauritania).

Sistemul de drept civil este cel mai răspândit în lume din prisma numărului de state care îl folosesc. Sistemul de drept civil îşi are originea în legea romană (Codul lui Iustinian) şi a fost dezvoltat de-a lungul timpului prin exemple de coduri renumite: Codul lui Napoleon (1804) – care a influenţat dezvoltarea multor coduri civile naţionale, în special în ţările aflate sub influenţă franceză, sau Codul civil german – care a influenţat sisteme de drept civile din Asia, precum Japonia, Coreea de Sud sau Taiwan. Sistemul de drept civil se întâlneşte în: Europa continentală, Mexic, America Latină, ţări din Africa, mare parte din Asia.

În sistemul de drept civil există un set de legi şi de reguli de conduită care vin să reglementeze, în avans, toate situaţiile previzibile. Tradiţional, acestea sunt mai abstracte, pentru a acoperi o mare varietate de situaţii, de aceea, cunoaşterea şi înţelegerea legilor este foarte importantă pentru înţelegerea modului de funcţionare a acestui sistem. Legile care vizează reglementarea unui domeniu major îmbracă forma unor *coduri* (ex.: Codul civil, Codul comercial, Codul muncii, Codul familiei etc.). Deoarece există legi concise care reglementează toate aspectele de afaceri, părţile contractuale sunt preocupate de sensul cuvintelor şi al articolelor din lege atunci când îşi agreează obligaţiile, responsabilităţile şi drepturile în cadrul contractului comercial. Acest sistem acceptă situaţiile de forţă majoră (ex.: inundaţii, cutremure) pentru care firma nu este considerată a fi

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

responsabilă. În plus, acţiunile umane neprevăzute (greve şi revolte) sunt considerate a fi tot cazuri de forţă majoră, spre deosebire de sistemul de drept comun unde cazuri de forţă majoră sunt considerate doar cele ce nu sunt determinate de acţiunea oamenilor (numai cele ce constituie *Acts of God*).

Sistemul de drept comun este cel mai răspândit în lume datorită numărului de oameni care îl folosesc. Sisteme de drept bazate pe acesta se întâlnesc în Marea Britanie şi ţările foste colonii engleze (ex.: SUA, Canada, Australia, Noua Zeelandă, Hong Kong, Jamaica etc.) Acest tip de sistem de drept se bazează pe *precedent* (decizii judiciare anterioare asupra unei cauze particulare, care formează o regulă generală) ca izvor de drept, care se acumulează în timp formând *jurisprudenţa* (totalitatea precedentelor emise de-a lungul timpului). Totuşi, un judecător poate să nu ia în considerare un precedent şi să stabilească o nouă regulă, dacă situaţia pe care o judecă prezintă fapte sau elemente diferite sau noi, creând un nou precedent. Această nouă regulă poate ea însăşi să devină un precedent, dacă este utilizată ulterior în alte cazuri de către alţi judecători (Bagley şi Savage, 2010). Astfel, putem afirma că acest tip de sistem legal are un mare grad de flexibilitate şi evoluează în timp.

Adesea, ţările cu sistem de drept de tip comun recurg la *codificare*, procesul prin care creează *coduri* şi *legislaţie statutară*. Totuşi, aceste coduri nu sunt la fel de atotcuprinzătoare, sistematice şi structurate precum cele elaborate în sistemele de drept civil. Spre exemplu, în SUA s-a adoptat Codul Comercial Uniform de către toate cele 49 de state, cod în care au fost codificate un set de reguli special desemnate pentru a guverna comportamentul comercial (Keegan şi Green, 2011). Legislaţia statutară cuprinde legi (denumite „Acts"), care sunt adoptate de o autoritate cu putere legislativă (ex.: Congresul în SUA). Exemple din SUA: *The National Banking Act* (1863), *The Sherman Antitrust Act* (1890), *The Foreign Corrupt Practices Act* (1977).

În sistemul de drept comun sunt acceptate drept cazuri de forţă majoră aşa-numitele *Acts of God*, respectiv evenimentele din afara controlului uman, precum un dezastru natural inopinat, pentru care nimeni nu poate fi considerat responsabil (ex.: inundaţii, cutremure, uragane etc.), nu şi acţiunile umane neprevăzute.

Sisteme de drept religioase (sau teocratice) sunt sistemele bazate pe învăţămintele religioase în care, de cele mai multe ori, un document religios este considerat izvor de drept. Firmele internaţionale care operează în ţări cu sisteme de drept religioase trebuie să manifeste atenţie sporită faţă de valorile şi normele de comportament locale. Acestea necesită o reconfigurare a multor activităţi de afaceri, precum politicile de resurse umane, politicile de investiţii etc.

Dreptul islamic (numit *Sharia*) este cel mai practicat sistem religios de drept, bazat pe învăţămintele cărţii sacre a musulmanilor, Coranul, şi pe exemplele vieţii profetului. El ghidează musulmanii în multe aspecte ale vieţii, inclusiv în cele comerciale şi economice, pe lângă cele personale (ex.: rugăciune, post, comportament social, căsătorie, dietă etc.). Dreptul islamic se regăseşte singular în ţări precum Arabia Saudită, Yemen, Libia, Egipt, Sudan, Iran, Emiratele Arabe Unite (EAU), dar se aplică şi musulmanilor care trăiesc în ţări în care există şi alt tip de sistem de drept (ţări din Africa de Nord, Orientul Mijlociu, ţări insulare din Asia de Sud-Est).

Dreptul islamic abordează tranzacţiile comerciale şi de afaceri în conformitate cu valorile sale: justiţie, egalitate, corectitudine. Aceste valori se traduc, în termeni de afaceri, prin:

- interzicerea cametei şi a „profiturilor nemeritate": instituţiile bancare islamice nu percep dobânzi pentru banii împrumutaţi şi nici nu plătesc dobânzi la depozite; finanţarea prin intermediul băncilor este, totuşi, posibilă prin utilizarea unor forme particulare de desfăşurare a tranzacţiilor bancare ce prevăd împărţirea profitului şi a pierderii între cel care contractează creditul şi banca creditoare;

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- interzicerea tranzacţiilor care implică nesiguranţă excesivă (ex.: contracte de asigurare, jocuri de noroc);
- interzicerea consumului şi a afacerilor cu alcool, ce a dus chiar la eliminarea alcoolului din produse precum parfumuri sau mâncăruri gătite în restaurantele unor bucătari internaţionali, în unele ţări;
- interzicerea consumului de carne de porc;
- introducerea unor *coduri* în vederea reglementării unor activităţi de afaceri, precum: formarea şi aplicarea contractelor, investiţii străine, angajarea de personal străin.

Alte sisteme de drept de inspiraţie religioasă sunt: Dreptul iudaic (evreiesc) Halakha, sistemul Administraţiei Centrale Tibetane (Tibet), sistemul chinez şi sistemul hindus.

7.7.3 Riscul legal

Auzim, din ce în ce mai des, ştiri despre amenzi uriaşe, investigaţii, acuzări, procese de judecată în care sunt implicate firme internaţionale. Cauzele sunt multiple, de la necunoaşterea legislaţiei care reglementează activităţile de afaceri ale firmei realizate la nivel internaţional, până la lipsa (acord verbal) sau slaba redactare a contractului comercial între părţi. Problema este simplă – mai multe sisteme de drept guvernează fiecare activitate a firmei internaţionale, în paralel. Rezolvarea este însă mult mai complexă, necesitând o abordare comprehensivă de management al riscului legal.

Riscul legal reprezintă riscul care apare din neîndeplinirea obligaţiilor legale. Deşi unul dintre obiectivele legislaţiei este de a reduce riscul reglementând comportamentele sociale şi de afaceri, totuşi nerespectarea legii creează riscuri prin existenţa unei sancţiuni, fie sub formă civilă (ex.: amenzi, despăgubiri), fie sub formă penală (ex.: pedepse). Acestea diferă de la o ţară la alta, aşa cum şi încadrarea faptei în drept penal sau civil poate diferi.

Principalele motive pentru care firmele internaţionale trebuie să studieze riscul legal sunt următoarele (Wood, 2014):

- riscul legal poate da naştere unor pierderi neaşteptate semnificative, uneori atât de mari, încât firma poate da faliment (ex.: firma Hexi Pharma din România a dat faliment după ce s-a descoperit că soluţiile dezinfectante – comercializate de aceasta şi folosite în spitale – nu corespund standardelor de calitate, urmate de alte nereguli privind participarea la licitaţii);
- riscul legal poate duce la sancţiuni penale pentru directorii firmei (ex.: foştii directori executivi şi de operaţiuni ai companiei Enron – ce activa în domeniul energiei – au fost judecaţi şi condamnaţi la închisoare pentru fraudă în SUA);
- riscul legal poate dăuna reputaţiei firmei şi angajaţilor, chiar dacă firma este îndreptăţită (ex.: gigantul farmaceutic GlaxoSmithKline versus statul Africa de Sud în procesul pentru blocarea legislaţiei privind importul de medicamente ieftine pentru bolnavii de SIDA) (BBC, 2001);
- riscul legal poate duce la descalificarea firmei şi excluderea din lista potenţialilor ofertanţi în contractele publice.

Riscul legal se referă în principal la: nesiguranţa legată de răspunderile legale (care sunt?); implementarea răspunderilor legale în diferite sisteme legislative (cum diferă?); respectarea corectitudinii şi imparţialităţii judecăţilor în diferite locuri (cât de corect/imparţial se judecă?).

Deşi riscuri legale pot apărea în legătură cu orice activitate a firmei, au fost identificate mai multe aspecte în legătură cu care riscurile legale apar cu precădere. Aceste aspecte stau la baza următoarelor **tipuri de riscuri legale** (Morrison, 2011):

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- *Răspunderea pentru produse* – un produs poate fi considerat defect ca urmare a: unui defect de fabricaţie, unui defect de proiectare sau a etichetării, instrucţiunilor de folosire sau atenţionărilor speciale inadecvate. Numeroase ţări au reglementări diferite privind aceste aspecte, care ridică chiar probleme în calea comercializării internaţionale a produselor. În Uniunea Europeană, s-au luat măsuri pentru uniformizarea acestor cerinţe, totuşi diferenţe semnificative încă există între ţări (ex.: atenţionarea specială ce trebuie inscripţionată pe produsele pentru copii are un text clar stabilit prin lege în multe ţări).
- *Contracte* – deşi înţelegerile de afaceri pot fi doar verbale, este recomandat ca acestea să se materializeze într-un contract scris în care părţile trebuie să facă efortul să includă toate aspectele materiale importante pentru ele. Rolul contractului este văzut diferit în culturi diferite. În culturile individualiste, contractul formal detaliat guvernează relaţiile de afaceri, în timp ce în culturile mai colectiviste (precum cea arabă, culturi asiatice) afacerile se bazează mai mult pe relaţiile informale, personale (contractare relaţională).
- *Accidente datorate procesului de muncă* – firmele internaţionale care desfăşoară operaţiuni în străinătate trebuie să cunoască şi să respecte, în plus, şi legislaţia muncii din ţările respective. Aceasta diferă de la o ţară la altă, tinzând să fie mai strictă în ţările dezvoltate. British Petroleum (BP) a înregistrat în anul 2003 un număr de 48 victime ca urmare a transportului rutier al produselor petroliere în India, dintre care 5 angajaţi, 15 şoferi subcontractaţi şi 31 de terţi (Lorenzo, 2010).
- *Distrugerea mediului* – deşi este însoţită de o răspundere morală, distrugerea mediului este pedepsită legal în majoritatea ţărilor de pe glob. Spre exemplu, în 2016, statul american Washington a amendat Volkswagen cu 176 mil. USD pentru violarea legislaţiei privind calitatea aerului prin echiparea motoarelor diesel cu un software programat să înşele testele de măsurare a emisiilor auto. Producătorul german de automobile este pasibil să plătească o amendă uriaşă în SUA în valoare de maxim 18 miliarde USD în acest caz în curs de judecare (Departamentul de Ecologie al Statului Washington, 2016).
- *Drepturi de proprietate intelectuală* – Protejarea proprietăţii intelectuale a devenit un aspect critic în afacerile internaţionale, ca urmare a valorii semnificative a acestor active pentru firme, dar şi prin prejudiciile imense (inclusiv de imagine) pe care firmele le suportă ca urmare a nerespectării acestor drepturi de proprietate intelectuală pe piaţa internaţională, cu precădere în ţările în curs de dezvoltare. Modalităţi de încălcare a drepturilor de proprietate intelectuală includ: *contrafacerea* (copierea şi producerea neautorizată a unui produs – produs falsificat), *imitarea* (utilizarea unui nume de marcă ce diferă puţin de unul bine-cunoscut) şi *pirateria* (publicarea sau reproducerea neautorizată a lucrărilor protejate prin drept de autor).

Pentru protejarea împotriva riscului legal, firmele cu operaţiuni internaţionale trebuie să parcurgă o succesiune de paşi, dată de metodologia tipică de management al riscului (Wood, 2014):

1. *Identificarea* riscului, descrierea clară a riscului şi a caracteristicilor sale;
2. *Evaluarea probabilităţii de apariţie* a riscului, pe baza experienţei şi datelor colectate;
3. *Măsurarea impactului* riscului, determinând amploarea consecinţelor şi mărimea pierderilor (ex.: minore, medii, majore, catastrofale);
4. *Diminuarea* sau *managementul* riscului, prin luarea de măsuri pentru reducerea probabilităţii de apariţie şi a impactului – dacă este posibil, sau prin realizarea de rezerve monetare pentru compensarea pierderilor.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

7.7.4 Dispute legale internaţionale

În afacerile internaţionale, disputele sunt inerente. Partenerii dintr-o afacere trebuie să stabilească, de preferinţă în scris, prin includerea în contractul comercial a următoarelor aspecte: alegerea legii care guvernează tranzacţia internaţională, alegerea jurisdicţiei în care se va judeca speţa în caz de dispută şi modalitatea de rezolvare a disputelor în eventualitatea în care apar.

Modalităţile de rezolvare a conflictelor internaţionale sunt:

- *procedura amiabilă* – discutarea problemei şi încercarea de rezolvare a disputei, pe cale amiabilă, informală;
- *concilierea (medierea)* – presupune alegerea unei părţi terţe care să medieze disputa; soluţia oferită de mediator nu este însă obligatorie pentru părţile în conflict;
- *arbitrajul* – apelarea de către părţile aflate în conflict la o terţă parte (arbitru) pentru oferirea unei soluţii care are un caracter obligatoriu;
- *judecata* sau *procesul* – presupune judecarea disputei de către o instanţă judecătorească, iar soluţia are, bineînţeles, caracter obligatoriu. Recurgerea la judecată are o serie de efecte negative asupra firmei, după cum urmează: a) procesul este public: pe de o parte, informaţii confidenţiale referitoare la produsele sau serviciile firmei devin publice; pe de altă parte, procesul poate afecta negativ imaginea firmei; b) procesul durează foarte mult, de regulă, câţiva ani; c) este costisitor, implicând cheltuieli cu avocaţi, detectivi, expertize legale, cheltuieli de judecată etc. d) o firmă străină poate fi defavorizată de o instanţă străină, faţă de firma naţională; e) este dificil de a aplica în străinătate decizia unei instanţe naţionale.

SUMAR

- Analiza mediului internaţional implică studierea mai multor componente ale mediului: politic, economic, sociodemografic, cultural, tehnologic, legal.
- Sfera politică se referă la procesele prin care se alocă exerciţiul puterii şi autorităţii pentru un grup social, ca întreg. Sistemele politice sunt adesea clasificate de-a lungul unui continuum, cu democraţia la o extremă şi cu autoritarismul la cealaltă extremă. Riscul politic în afacerile internaţionale se referă la incertitudinile asociate cu exerciţiul puterii politice dintr-o ţară, fie prin acţiunea guvernului, fie determinate de nelinişti sociale din raţiuni politice.
- Analiza mediului economic internaţional se realizează pe două direcţii. Prima direcţie vizează studiul sistemului economic dintr-o ţară, făcând distincţie între următoarele tipuri principale de sisteme economice: economie planificată; economie de piaţă; economie socială de piaţă; economie mixtă. A doua direcţie de cercetare este dată de analiza economiei naţionale cu ajutorul indicatorilor macroeconomici (ex.: PIB, PNB, şomaj, inflaţie etc.).
- Studierea mediului demografic este deosebit de importantă în contextul actual dat de societăţile în continuă schimbare, unele în mod dramatic, altele aproape imperceptibil. Din punct de vedere al importanţei pentru afacerile internaţionale, studierea mediului demografic vizează evoluţiile în mărimea şi structura populaţiei şi tendinţele migraţioniste prin analiza unor variabile specifice: mărimea populaţiei, distribuţia pe vârste şi pe sexe, ratele de natalitate şi mortalitate, migraţia.
- Mediul cultural este multidimensional (firma cu activitate internaţională operează în diferite medii culturale) şi multistratificat (cultura se manifestă la mai multe nivele). Analiza acestei componente a macromediului are în vedere identificarea diferenţelor şi similarităţilor dintre culturile existente pe diferitele pieţe, demers în care se pot investiga principalele elemente componente ale culturii (ex.: organizarea socială, sistemul de valori şi normele de comportament, religia, limbajul, educaţia, cultura materială) şi se poate utiliza

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

un cadru de analiza interculturală pe bază de dimensiuni culturale, precum cel dezvoltat de Geert Hofstede şi colaboratorii.

- Tehnologia reprezintă o forţă ambientală puternică ce remodelează societăţi întregi, influenţează economii în moduri revoluţionare şi afectează competitivitatea ţărilor de pe glob. Firmele trebuie să studieze nivelul de dezvoltare tehnologică de pe pieţele pe care operează şi să înţeleagă modul în care tehnologia informaţiei, per ansamblu, şi tehnologiile emergente, în particular, afectează activităţile de afaceri şi să răspundă la oportunităţi şi ameninţări în cel mai oportun mod.
- Mediul legal cuprinde regulile catalogate drept obligatorii deoarece emană de la autorităţi ce au putere de aplicare. Sistemele de drept existente pe glob pot fi împărţite în trei categorii principale: sisteme de drept civil, sisteme de drept comun şi sisteme religioase/ teocratice; există diferenţe majore între modurile în care acestea funcţionează, iar necunoaşterea sau neînţelegerea acestora creşte probabilitatea manifestării riscului legal. Firmele cu activitate internaţională trebuie să ia măsuri de protecţie împotriva riscului legal şi să aleagă, la nevoie, cea mai potrivită modalitate de soluţionare a unei dispute internaţionale în funcţie de context.

TERMENI-CHEIE

Mediul politic (ideologie, puteri în stat: executivă, legislativă şi judecătorească, stat de drept, risc politic, expropriere, corupţie);

Mediul economic (sistem economic, economie planificată, economie de piaţă, economie socială de piaţă, economie mixtă, PIB, inflaţie, şomaj, balanţă de plăţi, competitivitate);

Mediul demografic (demografie, rată a natalităţii, rată a mortalităţii, îmbătrânire a populaţiei, migraţie netă, *baby boom*, *milenari*);

Mediul cultural (cultură naţională, organizare socială, sistem de valori şi norme de comportament, religie, limbaj verbal, limbaj nonverbal, educaţie, cultură materială, Modelul Hofstede al dimensiunilor culturale, afinitate culturală);

Mediul tehnologic (comerţ electronic, tehnologia informaţiei şi comunicaţiilor, inovare, cercetare-dezvoltare, transfer de tehnologie);

Mediul legal (drept naţional, dreptul Uniunii Europene, drept internaţional, sistem de drept civil, sistem de drept comun, sistem de drept religios, risc legal, dispute legale internaţionale).

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

1. Ce este riscul politic şi ce forme poate îmbrăca acesta? Daţi exemple concrete pentru fiecare formă din contextul mediului internaţional de afaceri.
2. Cu ajutorul căror indicatori macroeconomici putem caracteriza activitatea economică dintr-o ţară şi evoluţia acesteia?
3. Imaginaţi-vă că o firmă românească doreşte să se internaţionalizeze pe una din următoarele pieţe: Ungaria, Germania, Polonia, Grecia. Pentru toate aceste ţări, completaţi cu date privind variabilele din tabelul de mai jos, pentru cel mai recent an pentru care datele sunt disponibile. Adunaţi de asemenea date despre competitivitatea economiilor respective, la modul general, şi trageţi concluzii cu privire la implicaţiile asupra alegerii pieţei străine din acest punct de vedere, completând următorul tabel:

Variabile/ Ţări	PIB	PIB/loc.	Rata inflaţiei	Rata şomajului	Competitivitate
Ungaria					
Germania					
Polonia					
Grecia					

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Sunt suficiente aceste date pentru a vă forma o opinie bine fundamentată asupra potenţialului de piaţă al acestor ţări? Dacă nu, enumeraţi cel puţin alte cinci informaţii de care consideraţi că aţi avea nevoie.

4. Gândiţi-vă la câteva exemple de bunuri şi servicii pentru care cererea va creşte ca urmare a îmbătrânirii populaţiei. Cum ar trebui să arate politica de marketing a companiilor privind abordarea acestui nou segment de cumpărători?
5. Într-o ţară, la propria alegere, identificaţi unele dintre principalele tendinţe sociale pe parcursul ultimului deceniu. Precizaţi cum se reflectă aceste tendinţe în schimbarea modelelor de consum.
6. Discutaţi din punct de vedere conceptual/teoretic dimensiunile culturale incluse în modelul de analiză culturală elaborat de Hofstede şi colaboratorii. Accesaţi on-line https://geert-hofstede.com/countries.html şi caracterizaţi cultura naţională a României prin prisma scorurilor pentru fiecare dimensiune culturală.
7. Discutaţi impactul dezvoltării explozive a tehnologiei asupra mediului internaţional de afaceri. Vă puteţi folosi în argumentaţie de o industrie, la alegere.
8. Care sunt nivelurile mediului legal pe care o firmă cu activitate internaţională trebuie să le studieze?
9. Care sunt principalele tipuri de sisteme de drept care se întâlnesc pe glob? Prezentaţi-le comparativ pe fiecare.
10. Ce este riscul legal şi ce tipuri poate îmbrăca acesta? Daţi exemple concrete pentru fiecare tip de risc legal din contextul mediului internaţional de afaceri.

BIBLIOGRAFIE

Allen, F. (2011). 'How Germany Builds Twice as Many Cars as the U.S. While Paying Its Workers Twice as Much'*, Forbes.com*, 21 December.

Banca Mondială (2017). *How are the income group thresholds determined?* Disponibil la https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/378833-how-are-the-income-group-thresholds-determined [accesat 10 martie 2017].

Bagley, C. şi Savage, D. (2010). *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*, Cengage, 6 Ed., South-Western Cengage Learning, SUA, p. 987.

Baumgartner, F.R., şi Leech, B.L. (1998). *Basic Interests. The Importance of Groups in Politics and Political Science*, Princeton University Press.

BBC (2001). *SA victory in AIDS drugs case*. Disponibil la http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/1285097.stm [accesat 26 sept. 2016].

BBC (2016). *What is India's caste system?* 25 febr. 2016. Disponibil la http://www.bbc.com/news/world-asia-india-35650616 [accesat 26 sept. 2016].

Chan, T.W. şi Goldthorpe, J.H. (2007). *Social stratification and cultural consumption: The visual arts in England*. Disponibil la http://users.ox.ac.uk/~sfos0006/papers/poetics2007.pdf.

Chosewood, L.C. (2012). *Safer and Healthier at Any Age: Strategies for an Aging Workforce*, National Institute for Occupational Safety and Health, Disponibil la https://blogs.cdc.gov/niosh-science-blog/2012/07/19/agingworkforce/ [accesat 23 ian. 2017].

Chu, V., Girdhar, A., şi Sood, R. (2013). 'Couching tiger tames the dragon', *Business Today*, July 21, 2013, Disponibil la http://www.businesstoday.in/magazine/lbs-case-study/how-ikea-adapted-its-strategies-to-expand-in-china/story/196322.html [accesat 30 sept. 2016].

CIA.gov (2017a). *The World FactBookCountry comparison Birth Rate 2016*. Disponibil la https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2054rank.html [accesat 3 iulie 2017].

CIA.gov (2017b). *The World FactBookCountry comparison Birth Rate 2016*. Disponibil la https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2066rank.html [accesat 3 iulie 2017].

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Coface (2017). *New Coface Political Risk Index in 159 countries*. Disponibil la http://www.coface.com/News-Publications/News/New-Coface-Political-Risk-Index-in-159-countries [accesat 3 iulie 2017].

Comisia Europeană (2016). *Portalul european e-justiţie*. Disponibil la https://e-justice.europa.eu [accesat 4 iulie 2017].

Departamentul de Ecologie al Statului Washington (2016). *Washington state fines Volkswagen $176 million for violating clean air laws*, Disponibil la http://www.ecy.wa.gov/news/2016/098.html [accesat 26 sept. 2016].

Dietz, J. (2003). 'Defining Markets, Defining Moments: America's 7 Generational Cohorts, Their Shared Experiences, and Why Businesses Should Care', *The Journal of Consumer Marketing*, 20(2/3), pp. 172-174.

Dychtwald, K. (1989). *Age Wave: The Challenges and Opportunities of an Aging America*, New York: St. Martin's Press, 1989.

Finnerty, J.D. (2001). 'Securitizing Political Risk Investment Insurance: Lessons from Past Securitizations', In: Moran, T.H. (ed.) (2001) *International Political Risk Management. Exploring New Frontiers*, World Bank, Washington.

FMI (1994). *Balance of Payements Manual*, 5th ed.

Forbes.com (2012). *The Largest German Companies*. Disponibil la http://www.forbes.com/lists/2005/183/Rank_1.html [accesat 23 ian. 2017].

Geishecker, I. (2002). 'Outsourcing and the Demand for Low-skilled Labour in German Manufacturing: New Evidence', *German Institute For Economic Research*, Nr. 313.

Ghauri, P.N. (2003). 'The Role of Atmosphere in Negotiations', In: Ghauri, P. N. şi Usunier, J.C. (editori) *International Business Negotiations*, Ed. a 2-a, Pergamon, Elsevier.

Gov.UK (2017). *Guidance: Sanctions, embargoes and restrictions*. Disponibil la https://www.gov.uk/guidance/sanctions-embargoes-and-restrictions [accesat 10 Martie 2017].

Keegan, W.J. şi Green, M.C. (2011). *Global Marketing*, 6th ed., Pearson Prentice Hall.

Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*, Anchor Books.

Hauser, P.M. şi Duncan, O.D. (Ed.) (1959). *The Study of Population: An Inventory and Appraisal*, Chicago: University of Chicago Press.

House R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. şi Gupta, V. (Ed.) (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Hillman, A.J. şi Hitt, M. (1999). 'Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions', Academy of Management, *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 4.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills CA: Sage Publications.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*, 2th ed., Thousand Oaks: Sage Publications.

Hofstede, G., Hofstede, G.J. şi Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3th ed. revizuită, New York: McGraw-Hill.

Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A decision-oriented approach*, 4th ed., Pearson Education Limited.

Hughes, O.E. şi O'Neill, D. (2008). *Business, government and globalization*, Palgrave Macmillan.

International Labour Conference (2013). 102nd Session, *Report IV Employment and social protection in the new demographic context*, International Labour Office Geneva.

Institutul Naţional de Statistică al României (INS) (2017a). *Rata de natalitate pe medii de rezidenţă, macroregiuni, regiuni de dezvoltare şi judeţe*, Tempo Online.

Institutul Naţional de Statistică al României (INS) (2017b). *Rata de mortalitate pe medii de rezidenţă, macroregiuni, regiuni de dezvoltare şi judeţe*, Tempo Online.

Institutul Naţional de Statistică al României (INS) (2017c). *Anuarul Statistic al României*, Bucureşti.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Ion, I., (2015). *Lumea afacerilor. Ghid de navigare. Noi perspective de analiză a mediului extern al firmei*, Bucureşti: Editura ASE.

Jack, A. (2005). 'GSK launches €5m NiQuitin marketing drive', *Financial Times*, January 10. Disponibil la http://www.ft.com/cms/s/0/042bcb56-62ad-11d9-8e5d-00000e2511c8.html?ft_site=falcon&desktop=true#axzz4ZDUkaSdo [accesat 20 Febr. 2017].

Jaffe, A.B., Newell, R.G. şi Stavins, R.N. (2001). *Technological Change and the Environment*, November 2001, Discussion Paper 00–47REV.

Lee, L. şi Kiley, D. (2005). 'Love Those Boomers', *Business Week*, October 24, 39-56, 9.

Lehman, H.C. (1953). *Age and achievement*, Princeton, NJ, Princeton University Press.

Levitt, Th. (1983). 'The Globalization of Markets', *Harvard Business Review*, May. Disponibil la https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets [accesat 26 sept. 2016].

Li, Y. (2005). *The Structure and Evolution of Chinese Social Stratification*, University Press of America.

Lorenzo, O. (2010). 'The Road to Safe Workplace', *Forbes India*. Disponibil la http://forbesindia.com/printcontent/20762 [accesat 26 sept. 2016].

McAuley, J.W. (2003). *An Introduction to Politics, State and Society* ¸SAGE Publications.

McCort, D. şi Malhotra, N.K. (1993). 'Culture and consumer behavior: toward an understanding of cross-cultural consumer behavior in international marketing', *Journal of International Consumer Marketing* 6(2), pp. 91–127.

McKellar, R. (2010). *A Short Guide to Political Risk*, Gower Publishing Limited.

Meredith, S. şi Willer, H. (2016). *Organic in Europe, prospects and developments 2016*, IFOAM EU GROUP, Disponibil la http://www.ifoam-eu.org/sites/default/files/ifoameu_organic_in_europe_2016.pdf.

MIGA (2014). *World Investment and Political Risk 2013*, World Bank Group.

Morrison, J. (2011). *The Global Business Environment: Meeting the Challenges*, 3th ed., Palgrave MacMillan.

Naegele, G. şi Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), Dublin.

Nakmongkol, A. (2009). *The Study of Consumer's Attitudes and Behaviors Towards Carbonate Soft Drinks*, An Independent Study Presented to The Graduate School of Bangkok University, Disponibil la http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/517/1/Arunee_nakm.pdf.

Nicolescu, L. (2005). *International Marketing*, Bucureşti: Editura ASE.

Nielsen Holdings N.V. (2014). *A new era in consumption 2014*. Disponibil la http://www.nielsen.com/cn/en/insights/reports/2014/A-new-era-in-Consumption-2014.html.

Organizaţia Naţiunilor Unite (ONU), Departamentul de afaceri economice şi sociale (2015). *Perspectivele populaţiei la nivel mondial. Principalele constatări şi tabele în avans*, New York.

Pew Research Center (2012). *The Global Religious Landscape*, The Pew Forum on Religion & Public Life. Disponibil la http://www.pewforum.org/2012/12/18/global-religious-landscape-exec/ [accesat 3 iulie 2017].

PRS (Political Risk Services Group) (2017). *Our two methodologies*. Disponibil la https://www.prsgroup.com/about-us/our-two-methodologies/prs [accesat 3 iulie 2017].

Quan, L. (2009). 'Democracy, Autocracy, and Expropriation of Foreign Direct Investment', *Comparative Political Studies*, Vol. 42, No. 9.

Rothbard, M (1965). *Praxeology, Value Judgments and Public Policy*, Left and Right, primăvară.

Salacuse, J.W. (2003). *The Global Negotiator: Making, Managing and Mending Deals Around the World in the Twenty-First Century*, Palgrave Macmillan.

Samuel, H. (2012). 'Eco-friendly car refrigerant <turns into deadly gas it vehicle catches fire>', *The Telegraph*, 17 January [Online]. Disponibil la http://www.telegraph.co.uk/motoring/news/9021335/Eco-friendly-car-refrigerant-turns-into-deadly-gas-it-vehicle-catches-fire.html [accesat 23 ian. 2017].

Sazali, A.W., Raduan, C.R. şi Suzana I.W.O. (2012). 'Defining the Concepts of Technology and Technology Transfer: A Literature Analysis', *International Business Research*, 5(1), pp. 61-63.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Skirbekk, V. (2003). *Age and individual productivity: A literature survey*, Rostock, Max Planck Institute for Demographic Research.

Spiegel International (2011). *Green energy use jumps in Germany*, 30 August 2011. Disponibil la http://www.spiegel.de/international/0,1518,783314,00.html [accesat 23 ian. 2017].

Staff (2016). *"FIELD LISTING: BIRTH RATE". Central Intelligence Agency – The World Factbook*, Central Intelligence Agency, 11 decembrie 2016.

Suzuki, M. (2016). *Bowing in Japan*. Disponibil la https://www.tofugu.com/japan/bowing-in-japan/ [accesat 26 sept. 2016].

Tetromino et al. (2017). *World religions map*, [Online]. Disponibil la https://commons.wikimedia.org/wiki/File:World_religions_map_uk.svg.

The Council of Economic Advisers (2014). *15 Economic Facts about Millennials*, October. Disponibil la https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/docs/millennials_report.pdf [accesat 4 iulie 2017].

The Economist (2010). *The green machine*, 11 May [Online]. Disponibil la http://www.economist.com/node/15641033 [accesat 10 martie 2017].

The Economist (2014). *Japan – The incredible shrinking country*, Mar 25th 2014, Disponibil la http://www.economist.com/blogs/banyan/2014/03/japans-demography [accesat 23 ian. 2017].

The Telegraph (2015). *The seven social classes of 21st century Britain – where do you fit in?*, Helena Horton, 7 dec. 2015, Disponibil la http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/12037247/the-seven-social-classes-of-21st-century-britain-where-do-you-fit-in.html [accesat 26 sept. 2016].

Troillet, H., şi Sharma, A. (2012). *The Information and Communications Technology Industry in Germany*, Germany Trade and Invest-Federal Ministry of Economic and Technology, Order No. 14128. Disponibil la http://export.government.bg/ianmsp/docs/germany-chp-ict/2013/07/29/industry-overview-ict-industry.pdf [accesat 23 ian. 2017].

Tsai, W. (2001). 'Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance', *Academy of Management Journal*, 44 (5), pp. 996-1004.

US Census Bureau (2011). *The Older Population: 2010*. Disponibil la http://www.census.gov/prod/cen2010/briefs/c2010br-09.pdf [accesat 23 ian. 2017].

Usunier, J.C. (2003). 'Cultural Aspects of International Business Negotiations', In: Ghauri, P.N. şi Usunier, J.C. (Eds.). *International Business Negotiations*, 2th ed., Pergamon, Elsevier.

Van de Walle, M. (2014). *Beer statistics 2014*, 1st Edition, October. Disponibil la http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2014/statistics_2014_web_2.pdf.

Vogel, J. (1998). *Coping with the Europeran Welfare Mix. Welfare Delivery Systems, Family Formation and Material Inequality between Types of Families in the European Union*, Paper presented at the 1998 Siena Group Meeting on Families at the End of the Twentieth century Sidney, Australia, 7-9.12.1998.

Walker, D. (2004). 'Live Fast, Die Old', *BBC News site*. Disponibil la http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/magazine/3659996.stm [accesat 23 ian. 2017].

Walker, E. (2003). 'The Value of Generational Marketing', *National Underwriter*, 107 (29), pp. 24.

Whangthomkum, N., Igel, B. şi Speece, M. (2006). 'An empirical study of the relationship between absorptive capapcity and technology transfer effectiness', *International Journal Technology Transfer and Commercialisation*, 5 (1/2), pp. 31-55.

Wood, Ph.R. (2014). *International legal risk for banks and corporates*, Allen & Overy Global Law Intelligence Unit. Disponibil la http://www.allenovery.com/SiteCollectionDocuments/GLIU_-_International_legal_risk_volume_1.pdf [accesat 26 sept. 2016].

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitolul 8

Mediul financiar internațional

Autori:
Alexandra HOROBEȚ
Gheorghe HURDUZEU
Radu LUPU
Dan Gabriel DUMITRESCU
Maria-Isadora LAZĂR

Structură:

- Sistemul financiar internaţional
- Piaţa valutară internaţională
- Piaţa eurovvalutară
- Echilibrul pieţelor financiare internaţionale

Obiective:

- Înţelegerea structurii sistemului financiar internaţional şi a modului de interacţionare dintre operatorii economici în cadrul lui
- Înţelegerea diferenţelor dintre activele financiare tranzacţionate pe pieţele financiare internaţionale
- Înţelegerea rolului pieţelor financiare internaţionale la nivel micro- şi macroeconomic
- Înţelegerea relaţiilor dintre pieţele financiare şi pieţele reale

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 8.1 O zi din viaţa unui dealer pe piaţa valutară

Cum se pregăteşte un dealer pentru o zi de lucru? În Europa, tranzacţionarea pe pieţele valutare debutează în mod oficial la ora 8 dimineaţa, dar munca unui dealer începe cel puţin cu o oră înainte. În fiecare dimineaţă, dealerii-şefi furnizează echipelor lor direcţii de acţiune în tranzacţiile pe piaţa valutară. Echipa de dealeri îşi reevaluează strategia de tranzacţionare în funcţie de estimările pe care le face cu privire la evoluţia pieţei în următoarele luni. De asemenea, echipa pune la punct tacticile de tranzacţionare din timpul zilei, plecând de la următorii factori:

- *Activităţile de tranzacţionare din ultimele ore de pe piaţa new-yorkeză şi pieţele asiatice*. Din cauza diferenţelor de fus orar, băncile din New York şi-au continuat tranzacţiile câteva ore bune după ce pieţele europene au închis tranzacţionarea, în timp ce pe pieţele asiatice ziua de lucru se încheie cu puţin timp înainte ca pieţele europene să se deschidă.
- *Noile evoluţii economice şi politice*. Bazându-ne pe forţele teoretice care determină cursurile de schimb, factorii fundamentali care influeanţează evoluţia cursurilor de schimb sunt modificările în ratele de dobândă, indicatorii economici (de exemplu, evoluţia Produsului Intern Brut, a şomajului şi a gradului de ocupare, evoluţia deficitului bugetar şi a datoriei publice, a comerţului exterior etc.) şi agregatele monetare (masa monetară şi rata inflaţiei, în principal). De asemenea, evenimentele politice de genul conflictelor militare, revoltelor sociale, căderilor de guverne ş.a.m.d. pot influenţa şi ele, iar uneori chiar domina piaţa valutară. Un bun exemplu care ilustrează influenţa evenimentelor politice asupra cursurilor de schimb este alegerea lui Donald Trump ca preşedinte al Statelor Unite ale Americii în noiembrie 2016. Imediat după anunţarea câştigării alegerilor de către acesta, dolarul american s-a depreciat puternic, în condiţiile în care pieţele au încorporat în preţul monedei americane faţă de celelalte monede aşteptări legate de o creştere mai rapidă a inflaţiei în SUA şi un deficit mai mare al bugetului federal. De asemenea, monedele de pe mai multe pieţe emergente – de la peso-ul mexican la ringgit-ul malaezian – s-au depreciat puternic. Ulterior, dolarul american s-a apreciat faţă de principalele monede, iar declaraţiile făcute de Donald Trump în perioada de tranziţie până la instalarea sa ca preşedinte pe 20 ianuarie 2017 au determinat şi ele evoluţii ale dolarului american. De exemplu, declaraţiile lui Trump publicate de *Wall Street Journal* pe 16 ianuarie 2017 au condus la deprecierea monedei americane, preşedintele-ales susţinând că „dolarul este prea puternic", în special din cauza menţinerii artificiale a monedei chineze, yuanul, la valori mici – „Companiile noastre nu pot concura cu ei acum deoarece moneda noastră este prea puternică" a fost declaraţia făcută de Trump. Cu toate acestea, la jumătatea lui ianuarie 2017 dolarul se afla la o valoare cu 2,2% mai mare faţă de un coş de monede comparativ cu începutul lunii noiembrie 2016.
- *Poziţia valutară a băncii*. În cursul primelor ore ale dimineţii, dealerii folosesc sistemele de informaţii electronice pentru a fi la curent cu ultimele evenimente care au avut loc în noaptea anterioară şi care ar putea avea o influenţă asupra cursurilor de schimb. Graficele (reprezentările mişcărilor în cursurile de schimb) şi ecranele computerelor permit dealerilor să studieze ultimele evoluţii în cursurile de schimb de la New York şi de pe pieţele asiatice. Imediat ce pregătirile sunt încheiate, dealerii sunt gata de tranzacţionarea pe pieţele internaţionale (între orele 8.00 şi 15.00). Ziua începe cu o serie de telefoane între cei mai importanţi actori ai pieţei, scopul lor fiind acela de a determina care sunt principalele lor intenţii. În afara dealerilor, şi brokerii reprezintă intermediari pentru operaţiunile de pe piaţa valutară şi de pe pieţele monetare.

Sursa: Adaptare după *Foreign Exchange and Money Market Transactions,* UBS Investment Bank, 2002; *U.S. Dollar Soars on Bets That Donald Trump Could Spur Inflation*, Fortune, 16.11.2016; *Here's How Donald Trump Just Sent the U.S. Dollar Diving*, Fortune, 17.01.2017.

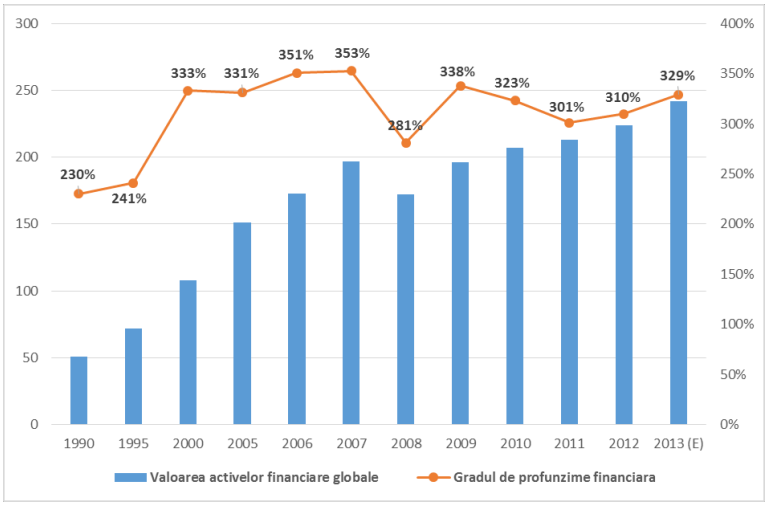
CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

8.1 Sistemul financiar internațional

Valoarea totală a activelor financiare globale, care includ toate activele de proprietate şi de datorie, de genul acţiunilor şi obligaţiunilor, care nu au ajuns la scadenţă, a fost de 206 trilioane dolari la sfârşitul anului 2007 şi de 242 trilioane dolari la sfârşitul anului 2013, ceea ce reprezintă o depăşire de peste trei ori a produsului intern brut global. Aceasta înseamnă un grad extrem de ridicat de *profunzime financiară*[1] (engl. *financial depth*) la nivel global, care a avut drept cauze principale dezvoltarea pieţelor financiare internaţionale atât ca volum al tranzacţiilor, dar şi ca diversitate a instrumentelor, transparenţa informaţională, creşterea interconectării dintre pieţele financiare naţionale pe fondul dezvoltării comunicaţiilor şi expansiunea globală a instituţiilor financiare. Figura 8.1. prezintă evoluţia valorii activelor financiare globale şi a gradului de profunzime financiară în perioada 1990-2013. Ambii indicatori au avut creşteri impresionante în această perioadă – de 4,74 ori pentru valoarea activelor financiare şi de 1,43 ori pentru profunzimea financiară, dar aceste evoluţii nu au fost liniare, ci marcate de fluctuaţii, unele dintre ele importante. Astfel, ambii indicatori au suferit scăderi semnificative în anul 2008, ca urmare a crizei financiare globale, valoarea activelor financiare reducându-şi valoarea la 87% faţă de cea din anul precendent, iar gradul de profunzime financiară scăzând la numai 281% (cea mai redusă valoare din întreaga perioadă 1990-2013).

***Figura 8.1* Activele financiare globale, 1990-2013**



Sursa: Deutsche Bank Research (2014). *The Random Walk. Mapping the World Capital Markets*.

Astăzi, activitatea economică globală implică o pondere din ce în ce mai însemnată a fluxurilor globale în economia globală, fie ele de bunuri, de servicii sau financiare – în 2012 această pondere era de 36%, faţă de numai 22% în 1990 – vezi figura 8.2. De asemenea, mai bine de o treime din investiţiile financiare[2] realizate la nivel global au loc prin intermediul tranzacţiilor internaţionale, valoarea combinată a fluxurilor de bunuri şi servicii şi a fluxurilor financiare fiind de 26 trilioane dolari în 2012, faţă de numai 5 trilioane dolari în 1990. Fluxurile de bunuri deţin, în continuare, cea mai mare pondere în totalul fluxurilor globale, dar toate tipurile de fluxuri au înregistrat scăderi în timpul crizei financiare globale din perioada 2007-2008, dar şi ca urmare a recesiunii globale care a urmat. Cu toate acestea, fluxurile de bunuri şi servicii au revenit mai rapid la valoarea de dinainte de criza financiară, în timp ce fluxurile financiare globale au rămas chiar şi în

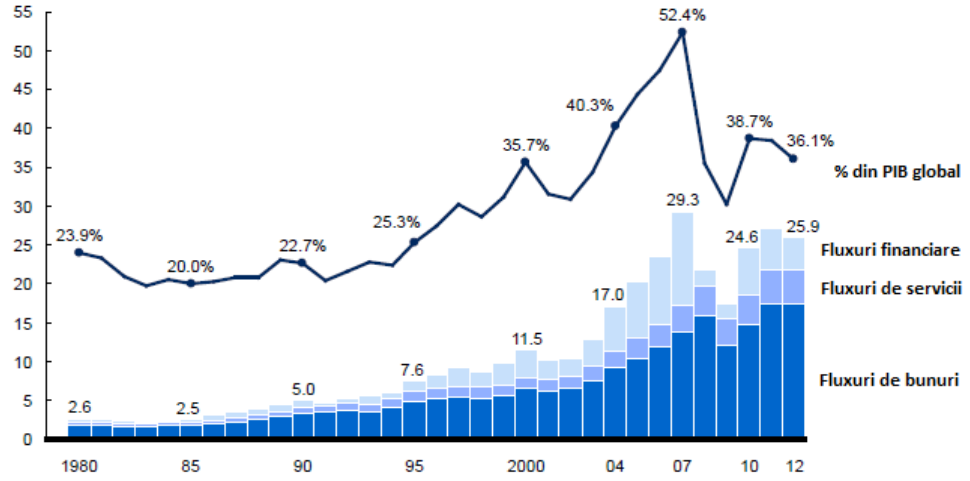
[1] Profunzimea financiară se măsoară ca raportul dintre valoarea activelor financiare şi produsul intern brut.
[2] Includem în investiţiile financiare plasamentele în active de proprietate şi de datorie, cum ar fi achiziţiile de acţiuni şi obligaţiuni.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

2012 la un nivel de numai 70% faţă de cel de dinainte de criză. Această evoluţie reflectă corecţia impusă de criză, dar şi tendinţa globală de reducere a îndatorării sistemului financiar global. Odată cu creşterea economică şi dezvoltarea pieţelor financiare din ţările emergente, fluxurile financiare globale şi-au schimbat direcţia după criza financiară, fluxurile având ca origine economiile emergente, care şi-au crescut importanţa în fluxurile financiare globale de la 7% în 1990 la 38% în 2012, în timp ce ponderea fluxurilor financiare din economiile dezvoltate a scăzut de la 89% în 2002 la numai 57% în 2012.

***Figura 8.2* Fluxurile financiare, de servicii şi de bunuri globale, 1980-2012**



Sursa: McKinsey Global Institute (2014). *Global flows in a digital age: How trade, finance, people, and data connect the world economy*.

Aceste evoluţii sunt, de fapt, consecinţa *realităţilor sistemului financiar internaţional*: importanţa ridicată a fluxurilor financiare pe termen scurt, volumul ridicat al tranzacţiilor pe pieţele financiare, numărul mare al agenţilor economici implicaţi în tranzacţii, diversitatea şi complexitatea apreciabile ale instrumentelor financiare, viteza ridicată de reacţie a participanţilor pe piaţă la noile informaţii disponibile şi dimensiunea globală a instituţiilor financiare. Desigur, efectele manifestării acestor realităţi sunt atât pozitive, cât şi negative: pe de o parte, pieţele financiare internaţionale sunt mai bine integrate, incluzând aici şi pieţele emergente, ceea ce permite obţinerea de costuri mai reduse de finanţare ale agenţilor economici şi omogenizarea mai ridicată a preţurilor activelor financiare la nivel global. De asemenea, guvernele se află în situaţia fericită a unor posibilităţi mai bune de finanţare a deficitelor de cont curent. Pe de altă parte, riscurile de contagiune financiară, adică de transmitere a turbulenţelor de pe pieţele financiare dintr-o ţară sau regiune către o altă ţară sau regiune, fără existenţa neapărată a unor probleme de natură macroeconomică în acestea din urmă, sunt mult crescute într-o economie globală, aflată în zodia globalizării financiare.

8.1.1 Structura sistemului financiar internaţional

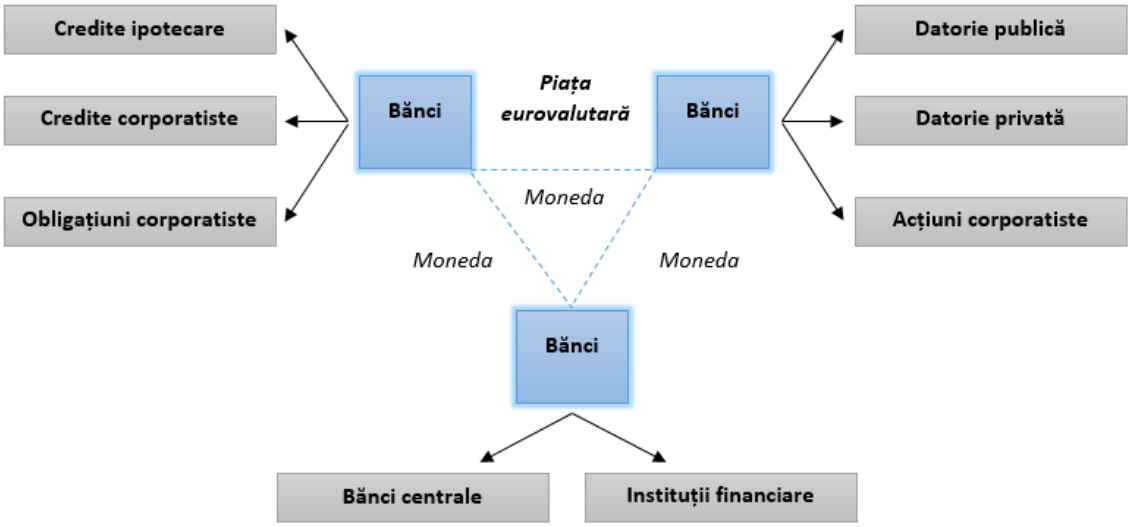
Derularea afacerilor internaţionale implică interacţiunea dintre indivizi şi diverse organizaţii pentru schimbul de bunuri, servicii şi capital, iar pieţele financiare internaţionale sunt esenţiale pentru buna desfăşurare a acestor activităţi internaţionale. Figura 8.3 prezintă structura generală a sistemului financiar internaţional, format din active, instituţii şi pieţe financiare. Putem observa, în această figură, faptul că diversele tipuri de active financiare (credite, obligaţiuni, acţiuni etc.) sunt prezente în sistemul financiar internaţional prin intermediul băncilor, fie ele comerciale sau de

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

investiţii, aceste bănci fiind monitorizate şi supravegheate de băncile centrale şi de alte instituţii financiare cu responsabilităţi în domeniu. De asemenea, sistemul financiar internaţional are două componente esenţiale, fără de care nu ar putea funcţiona în condiţii bune: pe de o parte, este vorba de piaţa valutară, care intermediază tranzacţiile cu monedele diferitelor ţări şi, pe de altă parte, este vorba de piaţa eurovalutară, care facilitează accesul participanţilor pe piaţă la finanţări pe termen scurt în condiţii mai favorabile decât cele de pe pieţele naţionale.

***Figura 8.3* Structura sistemului financiar internaţional**



Sursa: Adaptat de autori după Eiteman, Stonehill şi Moffett (2013).

Activele financiare, care reprezintă active tangibile lichide a căror valoare este determinată de existenţa unei pretenţii contractuale, sunt elementul-cheie al sistemului financiar internaţional. Atunci când un astfel de activ poate fi tranzacţionat, el poartă denumirea de *instrument financiar*[3]. Tipurile de active financiare disponibile astăzi pe pieţele financiare sunt numeroase. Cu toate acestea, putem încadra activele financiare în trei mari categorii, astfel: *active de proprietate* (engl. *equity*), *active de datorie* (engl. *debt*) şi *instrumente derivate* (engl. *derivatives*)[4]:

- ***Activele de proprietate*** includ toate instrumentele şi înregistrările care cuprind pretenţii asupra valorii reziduale a corporaţiilor, după ce toate cerinţele creditorilor au fost îndeplinite (de exemplu, plata de dobânzi şi rambursarea creditelor). În această categorie sunt cuprinse acţiunile ordinare, acţiunile preferenţiale şi alte tipuri de acţiuni care dovedesc participaţia la capitalul unei firmei, precum şi instrumente de participare şi similare (cum ar fi American Depositary Receipts, European Depositary Receipts sau Global Depository Receipts).
- ***Activele de datorie*** includ două categorii de active:
  (1) *Obligaţiunile şi alte datorii*, care oferă deţinătorului lor dreptul necondiţionat la un venit monetar fix sau la un venit monetar variabil determinat contractual şi, cu anumite excepţii, şi dreptul necondiţionat la o sumă fixă ca plată a principalului la o dată sau la anumite date precizată(e); în această categorie sunt incluse obligaţiunile simple, obligaţiunile convertibile, obligaţiunile cu scadenţe opţionale, certificatele de depozit

[3] Pe parcursul acestui capitol şi al următorului vom folosi interschimbabil termenii de activ financiar şi instrument financiar.
[4] Această clasificare a activelor a fost propusă de Fondul Monetar Internaţional în *Monetary and Financial Statistics Manual & Compilation Guide* (2016).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

negociabile cu scadenţe mai mari de un an, obligaţiunile dublu-valutare, obligaţiunile cu cupon zero etc.
(2) *Activele financiare pe termen scurt (de piaţă monetară)*, care oferă deţinătorului dreptul necondiţionat de a primi o sumă fixă de bani, stabilită, la o dată viitoare precizată. Aceste active financiare se tranzacţionează, de regulă, la discont[5] pe pieţele organizate, discontul depinzând de rata dobânzii şi de timpul rămas până la scadenţă. Includem aici obligaţiunile de trezorerie (engl. *Treasury bills*, prescurtat *T-bills*), acceptări bancare, certificate de depozit negociabile şi note pe termen scurt emise în anumite condiţii.

- ***Instrumentele financiare derivate*** oferă deţinătorului lor dreptul de a primi un beneficiu economic în formă monetară sau ca instrument financiar primar la o dată din viitor. Specific acestor active este faptul că sunt construite pe baza altor active financiare sau variabile (economice şi nu numai), iar preţul lor este format pe baza preţului acestor active sau variabile – de aici denumirea de instrument *derivat*. Includem în această categorie contractele la termen, contractele futures, opţiunile financiare (pe monede, rate de dobândă, mărfuri, indici etc.), garanţii, swap-uri de piaţă valutară şi swap-uri valutare etc.

Este important de reţinut că gradul de risc asociat acestor active financiare este diferit, dintre ele obligaţiunile guvernamentale pe termen scurt (*T-bills*) fiind considerate a avea risc foarte scăzut sau chiar zero, preţul lor reprezentând fundamentul evaluării celorlalte active financiare. De calitatea activelor financiare disponibile pe pieţele financiare depinde în cel mai înalt grad sănătatea şi soliditatea sistemului financiar internaţional, criza financiară globală din 2007-2008 demonstrând că, atunci când anumite active au calitate redusă (este vorba de anumite credite ipotecare), iar raportul dintre riscul lor şi randamentul asociat este greşit înţeles, stabilitatea sistemul financiar global şi capacitatea lui de a-şi îndeplini funcţiile pot fi serios zdruncinate.

Instituţiile financiare cuprind: (1) *băncile centrale*, care gestionează oferta de monedă pe pieţele naţionale şi, care au, în funcţie de reglementările naţionale, şi atribuţii legate de stabilitatea cursului de schimb, ocuparea şi creştere economică; (2) *băncile comerciale*, care joacă un rol central din perspectiva atragerii de depozite şi acordării de împrumuturi, dar şi a funcţionării pieţei valutare globale; (3) *alte instituţii financiare*, create cu scopul tranzacţionării de active financiare, cum ar fi băncile de investiţii, fondurile de investiţii şi mutuale, fondurile de pensii, fondurile speculative etc. Toate aceste instituţii se întâlnesc sub forme diverse în economia globală şi sunt supuse reglementărilor destul de diferite de la o ţară la alta, deşi sunt depuse eforturi la nivel global pentru omogenizarea acestor reglementări, în urma crizei financiare globale. Stabilitatea acestor instituţii, alături de calitatea activelor financiare, este o condiţie a stabilităţii sistemului financiar global.

Pieţele financiare sunt liantul între activele financiare şi instituţiile financiare, ele asigurând interacţiunea dintre agenţii economici interesaţi în tranzacţionarea activelor financiare, ca şi locul unde activele financiare sunt disponibile tranzacţionării. Figura 8.4 ilustrează atât tipurile de pieţe financiare internaţionale, cât şi legătura obligatorie creată între ele de piaţa valutară. Schimbul rapid şi cu costuri reduse de monede reprezintă cheia bunei funcţionări a sistemului financiar internaţional, iar piaţa care găzduieşte aceste schimburi, denumită *piaţă valutară*, este cea mai mare piaţă globală din punct de vedere al volumului tranzacţiilor. *Piaţa eurovalutară* furnizează pieţei valutare fondurile necesare derulării operaţiunilor sale, cum ar fi cele de speculaţie şi de arbitraj.

Piaţa de capital este piaţa unde se tranzacţionează, fie pe componenta sa primară, fie pe cea secundară, acţiuni, obligaţiuni şi instrumente financiare similare, emise de entităţi publice sau private. Această piaţă intermediază tranzacţii cu active financiare care au scadenţe mai mari de un an – pe termen mediu (1-5 ani) sau pe termen lung (peste 5 ani). Principalele componente ale

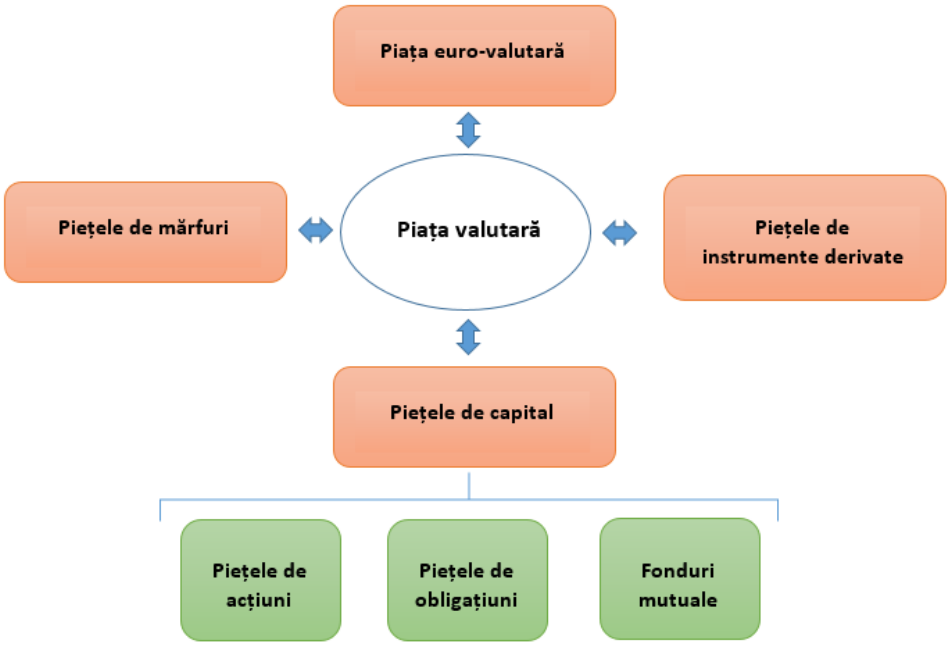
[5] Valoarea la termen este mai mică decât valoarea la vedere.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

pieței de capital sunt piețele de acțiuni, piețele de obligațiuni și piața fondurilor mutuale. Deoarece piețele de acțiuni și obligațiuni vor fi prezentate pe larg mai târziu în acest capitol, vom aminti aici câteva elemente ale pieței fondurilor mutuale. *Fondurile mutuale* reprezintă o modalitate de colectare de sume de bani de la investitori și de investire a lor în portofolii diversificate de active financiare, care cuprind acțiuni, obligațiuni și alte instrumente de piață monetară. Fondurile mutuale oferă investitorilor o cale simplă și de multe ori economică de a-și diversifica sumele de bani pe care le dețin, deci și riscul, între diverse sectoare de activitate și companii, iar în cazul fondurilor mutuale care investesc pe piețele externe, și între sectoare de activitate și companii aflate în străinătate. Conform statisticilor publicate de Investment Company Institute, activele globale aflate în administrarea fondurilor mutuale deschise și reglementare se ridicau la 39 trilioane dolari la sfîrșitul primului trimestru al anului 2016[6].

***Figura 8.4* Piețele financiare internaționale**



Sursa: Autorii

Piețele de instrumente derivate tranzacționează contracte financiare construite pe alte active, cum ar fi contracte la termen (*forward*), futures, opțiuni și contracte de swap. La sfârșitul lui 2015, statisticile publicate de Banca Reglementelor Internaționale arătau că valoarea noțională a contractelor pe piața instrumentelor derivate „la ghișeu" (engl. *OTC – over the counter*) era de 493 trilioane de dolari, deși în scădere față de prima jumătate a lui 2015, iar pe piața instrumentelor derivate tranzacționate pe piețele secundare (pe burse) aceasta era de 63 trilioane de dolari.

Piețele de mărfuri (engl. *commodity markets*) oferă celor interesați (investitori, companii etc.) oportunitatea de a investi în diverse categorii de mărfuri, atât cu scop speculativ, cât și pentru acoperirea riscurilor. La nivel global există în prezent peste 50 de burse importante de mărfuri, unde pot fi tranzacționate active cum ar fi resurse minerale naturale (aur, argint, petrol, cupru, aluminiu etc.), produse agricole (soia, cafea, cacao, grîu, porumb etc.) și produse de origine animală (porci, carcase de porc, bovine etc.).

[6] Vezi https://www.ici.org/research/stats.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

8.1.2 Rolul sistemului financiar internaţional

Diversitatea şi complexitatea sistemului financiar internaţional îi conferă acestuia un rol important în economia globală, pe care şi-l exercită în câteva direcţii principale, astfel:

1. Obţinerea de capital pentru derularea afacerilor de către companii;
2. Promovarea creşterii economice;
3. Finanţarea proiectelor mari de investiţii;
4. Diversificarea internaţională a riscului;
5. Managementul riscului.

Profunzimea şi lichiditatea ridicate ale pieţelor financiare internaţionale reprezintă un avantaj pentru companiile care se află în căutarea capitalului disponibil pentru investire, dincolo de graniţele propriilor ţări. Astfel, pieţele financiare internaţionale sprijină aceste companii să îşi *procure mai facil capitalul* de care au nevoie, să îşi micşoreze costurile finanţării şi, în consecinţă, să investească şi să crească mai mult.

Promovarea creşterii economice de către sistemul financiar internaţional are loc prin mobilizarea resurselor la nivel global, facilitarea specializării şi promovarea comerţului între ţări, facilitarea implementării strategiilor de management al riscurilor de către cei interesaţi, furnizarea de informaţii pentru evaluarea afacerilor şi alocarea capitalului (astfel este diminuată asimetria informaţională care generează dificultăţi la obţinerea capitalului) şi, în cele din urmă, prin creşterea setului de oportunităţi de investire, de derulare a afacerilor şi diversificarea riscurilor pentru persoane fizice, companii şi guverne.

Marile proiecte de investiţii, cum este cazul celor de infrastructură, sunt adesea finanţate prin parteneriate de tipul public-privat, care presupun existenţa unui *mecanism de finanţare de proiect* (engl. *project financing*). Aceste mecanisme presupun, de multe ori, apelarea la pieţele financiare internaţionale (de regulă, este vorba de pieţele de capital) pentru obţinerea fondurilor necesare care se ridică la valori foarte mari.

Diversificarea internaţională a riscurilor este una dintre motivaţiile puternice aflate în spatele prezenţei investitorilor pe pieţele financiare internaţionale, mai ales atunci când pieţele financiare naţionale au volume reduse de tranzacţionare şi oferă un număr restrâns de instrumente financiare. Practic, includerea în portofoliile de investiţii a unor active financiare emise de corporaţii şi/sau guverne străine poate reprezenta o modalitate inteligentă de reducere a riscului portofoliilor de investiţii, date fiind corelaţiile mai reduse existente între randamentele activelor străine şi cele ale activelor naţionale, comparativ cu cele ale activelor naţionale între ele. Astfel, un investitor care include în portofoliul său şi active financiare străine este expus unui risc mai scăzut la nivelul întregului portofoliu, comparativ cu deţinerea unui portofoliu format exclusiv din active de pe o singură piaţă financiară.

Pieţele financiare internaţionale sunt larg utilizate astăz,i având drept obiectiv *managementul diferitelor tipuri de riscuri* la care companiile şi instituţiile sunt expuse. Fie că vorbim de riscul valutar, de riscul de dobândă, de riscul de credit sau de cel de preţ, pieţele financiare internaţionale sunt capabile să furnizeze acele contracte de care este nevoie pentru managementul riscurilor, de multe ori adaptate la nevoile specifice ale unui agent economic. Mai mult decât atât, mai ales pentru corporaţiile de pe pieţele emergente, gama largă de instrumente de management al riscului existentă pe pieţele financiare internaţionale generează opotunităţi net superioare comparativ cu instrumentele disponibile numai pe piaţa domestică.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

8.2 Piaţa valutară internaţională

Piaţa valutară este cea mai importantă piaţă financiară globală, cel puţin din două perspective: piaţa funcţionează 24 de ore din 24 şi are, de departe, cel mai mare volum al tranzacţiilor, prin raportare la toate celelalte pieţe financiare sau reale (de bunuri şi servicii). Funcţionarea permanentă a pieţei este posibilă datorită modului de organizare: avem de-a face cu o piaţă de tipul OTC (engl. *over-the-counter*) sau „la ghişeu", care nu are o anumită localizare, tranzacţiile derulându-se direct între participanţii pe piaţă. Practic, tranzacţionarea monedelor are loc permanent, iar preţurile pe piaţă (cursurile de schimb) fluctuează continuu, chiar la interval de o secundă. Dacă ne raportăm la fusul orar GMT (ora Londrei), tranzacţiile încep în miez de noapte în Australia şi Japonia, apoi se deplasează către vest, trecând prin Hong Kong şi Singapore, se deschid apoi centrele financiare din Europa Continentală (Frankfurt, Zurich, Paris, Madrid), urmate de Londra (cel mai important centrul financiar global) şi de Statele Unite (mai întâi centrele din Est, cum ar fi New York, apoi Chicago şi centrele de pe coasta de vest – San Francisco, Los Angeles). Trebuie spus că, deşi tranzacţionarea este posibilă timp de 24 de ore, cel mai mare volum de tranzacţionare şi, implicit, cele mai bune preţuri, se înregistrează în intervalul de timp situat, de regulă, între 7.00 şi 17.00 GMT, atunci când sunt deschise simultan piaţa londoneză şi cea a New York-ul, acestea găzduind cele mai importante două centre pentru piaţa valutară.

8.2.1 Palierele pieţei valutare

Piaţa valutară are două componente sau paliere, diferite atât din punct de vedere al volumului de tranzacţii, dar şi al participanţilor pe piaţă: palierul „cu ridicata" (engl. *wholesale*) şi palierul „cu amănuntul" (engl. *retail*).

Palierul *„cu ridicata"* este format dintr-o *piaţă interbancară* foarte lichidă, în cadrul căreia tranzacţiile au loc între dealerii aflaţi în marile bănci comerciale şi/sau în departamentele financiare specializate ale unor corporaţii transnaţionale. De regulă, preţurile la care se tranzacţionează pe această piaţă sunt oferite pentru sume de minim 1 milion USD echivalent, în timp ce valoarea medie a tranzacţiilor pe piaţa interbancară se situează între 5 şi 10 milioane USD echivalent. Istoric, piaţa interbancară a deţinut aproximativ 60-70% din tranzacţii, însă ultimele statistici publicate de Banca Reglementelor Internaţionale în 2016 arată că tranzacţiile pe piaţa interbancară reprezintă numai 51% din valoarea totală a tranzacţiilor pe piaţă, restul fiind derulate prin piaţa „cu amănuntul"[7]. Cea mai mare parte a băncilor comerciale importante care activează pe piaţa interbancară dispune de dealeri specializaţi pe tranzacţionarea anumitor monede, în timp ce băncile mai mici tind să aibă câţiva dealeri care tranzacţionează toate monedele.

Băncile aflate pe acest palier al pieţei valutare sunt conectate între ele prin sisteme de telecomunicaţii sofisticate şi reţele bazate pe Internet, cele mai folosite fiind Reuters, Bloomberg şi Telerate. Acestea furnizează, pe de o parte, cotaţii (preţuri) celor interesaţi să tranzacţioneze, şi, pe de altă parte, permit derularea efectivă a tranzacţiilor. Din anii 1980, tranzacţiile de pe piaţa interbancară au început să fie realizate automatizat, prin intermediul platformelor electronice, această tendinţă fiind din ce în ce mai accentuată în prezent.

[7] Vezi, în acest sens, *Triennial Central Bank Survey of foreign exchange and OTC derivatives markets in 2016*, Bank of International Settlements, http://www.bis.org/publ/rpfx16.htm.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Palierul *„cu amănuntul”* sau *piața clienților* deține 49% din tranzacțiile pe piața valutară globală și cuprinde mai ales schimburile valutare dintre clienții băncilor de pe piața interbancară și dealerii valutari. Pe acest palier, valoarea medie a tranzacțiilor este mai mică față de piața interbancară, aceasta din urmă fiind piața de referință pentru cotațiile de cursuri de schimb.

8.2.2 Participanții pe piața valutară

Pe piața interbancară și pe cea a clienților se întâlnesc mai multe **categorii de participanți**, unii dintre ei fiind prezenți, mai degrabă, pe una sau alta dintre cele două paliere ale pieței valutare. Principalii participanți sunt următorii: (1) dealerii bancari și nonbancari; (2) companii și persoane fizice care derulează tranzacții comerciale și financiare; (3) speculatori și arbitrajiști; (4) brokeri valutari; (5) autorități ale statului, cum ar fi bănci centrale și trezorerii (ministere de finanțe). Fiecare dintre acești participanți are o motivație anume legată de participarea pe piață. Astfel, *dealerii* operează atât pe piața interbancară, cât și pe cea a clienților, având poziția de „creatori de piață” (engl. *market makers*), ceea ce înseamnă că se află în situația de a fi gata să cumpere sau să vândă o monedă contra alteia, prețul de vânzare fiind întotdeauna mai mare decât cel de cumpă-rare. De exemplu, dacă o cotație afișată de un dealer are forma 1,1242 – 1,1245 USD/EUR, atunci acesta va cumpăra EUR cu 1,1242 USD (acesta se numește curs de schimb „bid”) și va vinde EUR cu 1,1245 USD (acesta se numește curs de schimb „ask”). Diferența dintre cele două cursuri de schimb se numește *marjă* (engl. *spread*) și este întotdeauna pozitivă pentru dealer.

Creșterea competiției la nivel global între dealeri, determinată de disponibilitatea mult mai mare și cu costuri din ce în ce mai reduse a informațiilor în timp real cu privire la prețuri pe pieţele financiare, dar și de căutarea asiduă a profiturilor de către dealerii bancari, a condus la reducerea semnificativă a marjelor între cursurile „bid” și cele „ask”, contribuind la creșterea lichidității pieței valutare și a eficienței sale.

Tabelul 8.1 prezintă clasamentul primelor 10 bănci la nivel global din perspectiva cotei de piață pe piața valutară internațională. Observăm că piața este una concentrată, primii 10 competitori deținând peste 75% din piață, iar jumătate dintre aceștia și-au crescut cota de piață față de 2014, în timp ce cealaltă jumătate a avut cote de piață mai reduse în 2015 față de anul anterior.

***Tabelul 8.1* Principalii competitori pe piața valutară globală, 2015**

Poziția	Banca	Cota de piață	Evoluția față de 2014
1	Citi	16,11%	⇧
2	Deutsche Bank	14,54%	⇩
3	Barclays	8,11%	⇩
4	JPMorgan	7,65%	⇧
5	UBS	7,30%	⇩
6	Bank of America Merrill Lynch	6,22%	⇧
7	HSBC	5,40%	⇩
8	BNP Paribas	3,65%	⇧
9	Goldman Sachs	3,40%	⇧
10	RBS	3,38%	⇩
Total		**75,76%**	

Sursa: Adaptat de autori după *Euromoney Foreign Exchange Market Survey* (2015).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Derularea tranzacţiilor de către dealeri presupune acumularea de poziţii de cumpărare şi/sau vânzare pe piaţă şi, pe cale de consecinţă, asumarea de riscuri. Dealerii tranzacţionează monedele pentru care au acumulat astfel de poziţii între ei, urmărind obţinerea de profit pentru bancă, dar şi de recompense şi bonusuri pentru ei[8].

Companiile care derulează tranzacţii pe piaţa valutară se regăsesc, mai ales, pe piaţa „cu amănuntul", din această categorie făcând parte importatori, exportatori, companii transnaţionale, fonduri de investiţii şi fonduri speculative, deşi unii dintre aceştia, cum ar fi companiile transnaţionale, pot beneficia de propriul departament financiar, care derulează tranzacţii direct pe piaţa interbancară, dată fiind valoarea ridicată a acestora. În afară de companii, pe palierul „cu amănuntul" întâlnim şi *persoanele fizice*, de multe ori turişti, care cumpără sau vând monede străine în funcţie de diverse scopuri. Atât companiile, cât şi persoanele fizice nu au o prezenţă permanentă pe piaţa valutară, spre deosebire de dealeri, de regulă fiind active pe piaţă pentru conversia unei monede în alta motivată de scopuri comerciale sau financiare (de exemplu, plata unui contract într-o monedă străină sau rambursarea unui credit denominat într-o monedă străină) sau pentru acoperirea riscurilor valutare la care sunt expuse (în cazul companiilor).

Speculatorii şi arbitrajiştii joacă un rol special pe piaţa valutară (şi, în general, pe pieţele financiare), ambele categorii sporind gradul de lichiditate al pieţei şi asigurându-i buna funcţionare. Speculatorii şi arbitrajiştii au acelaşi scop: obţinerea de profit în interes propriu, fără ca în tranzacţie să fie implicaţi clienţi. Diferenţa derivă din modul în care aceştia obţin profitul: dacă speculatorii caută profitul în diferenţa de timp dintre momentul la care cumpăra (sau vând) şi cel la care vând (sau cumpără), asumându-şi riscuri, arbitrajiştii urmăresc diferenţele de preţ ale aceleiaşi monede pe două pieţe diferite (de exemplu, între cotaţiile a două bănci) şi le folosesc, cumpărând la preţul mai mic şi vânzând la preţul mai mare simultan. Astfel, riscul asumat de arbitrajişti, spre deosebire de speculatori, este virtual zero (dacă nu includem aici riscul de contrapartidă).

Brokerii reprezintă o altă categorie de participanţi care asigură buna funcţionare a pieţei valutare, rolul lor fiind acela de a pune în legătură dealerii între ei sau dealerii cu clienţii, facilitând derularea tranzacţiilor dintre aceştia, dar fără a deveni contraparte în tranzacţie. Pentru punerea în legătură a cumpărătorilor şi vânzătorilor, brokerii sunt recompensaţi prin comisioane. Deşi există în continuare brokeri care lucrează direct cu anumiţi dealeri şi sunt specializaţi pe piaţa interbancară, în ultimii ani au apărut numeroşi brokeri electronici (online), sub forma platformelor de tranzacţionare la care au acces şi persoanele fizice[9].

Ultima categorie de participanţi la care ne referim, dar nu cea mai puţin importantă, este reprezentată de *autorităţile monetare*, cum ar fi băncile centrale şi ministerele de finanţe, cărora le este permis, prin lege, să tranzacţioneze pe piaţa valutară. Aceşti participanţi, care acţionează pe piaţa interbancară, au scopuri diferite de cele ale restului participanţilor pe piaţă, în sensul că prezenţa este motivată de consolidarea sau folosirea rezervelor valutare cu obiectivul influenţării cursului de schimb al monedei naţionale. Influenţarea cursului de schimb este necesară ca urmare a politicilor adoptate la nivel naţional (de exemplu, un curs de schimb cu flotare administrată sau fix) sau ca urmare a participării la zone monetare ţintă, cum este cazul Uniunii Economice şi Monetare. Dincolo de politicile care trebuie urmate de autorităţile monetare, scopul final al intervenţiilor pe piaţa valutară ar trebui să fie interesul propriei economii şi influenţarea cursului de schimb, astfel încât evoluţia rezultată să fie benefică propriilor cetăţeni.

[8] De regulă, dealerii sunt recompensaţi în funcţie de profitul obţinut, iar aceste bonusuri pot fi foarte generoase. Conform datelor publicate de www.salary.com, la data de 29 august 2016, salariul anual median al unui dealer valutar în SUA era de 69.907 USD, iar salariul şi bonusurile medii ajungeau la 90.786 USD.

[9] Printre cele mai cunoscute astfel de platforme se regăsesc Forex.com (www.forex.com), Oanda (www.oanda.com), Interactive Brokers (www.interactivebrokers.com) sau FXCM (www.fxcm.com).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

8.2.3 Tipuri de tranzacţii pe piaţa valutară

Tranzacţiile care se derulează pe piaţa valutară diferă din punctul de vedere al scadenţei lor, dar şi al modului de executare. Astfel, dacă ne referim la piaţa valutară în sens restrâns, tipurile de tranzacţii derulate sunt cele *la vedere* (engl. *spot*), *la termen* (engl. *forward*) şi tranzacţii de tip *swap* (engl. *foreign exchange swap*). În sens larg însă, putem include în tranzacţiile derulate pe piaţa valutară şi cele cu instrumente financiare derivate, cum ar fi contractele cu opţiuni pe valute, contractele futures pe valutare sau swap-urile valutare.

Tranzacţiile la vedere au scadenţe „imediate", în sensul că livrarea monedelor tranzacţionate se face imediat. Acest „imediat" înseamnă însă, în practică, livrarea şi plata între bănci în două zile lucrătoare, de regulă, termen necesitat de fusurile orare diferite ale participanţilor la tranzacţie şi ale ţărilor emitente ale monedelor tranzacţionate, dar şi de întocmirea documentaţiei necesare derulării tranzacţiei. De exemplu, o tranzacţie la vedere pe piaţa interbancară ar putea fi realizată între o bancă americană şi una britanică, prima cumpărând 1 milion de lire sterline de la cea de a doua şi vânzând, în schimb, dolari. Dacă în ziua încheierii tranzacţiei, să presupunem marţi, cursul de schimb pentru tranzacţiile la vedere era de 1,2159 USD/GBP, atunci banca americană va vira 1 milion GBP către banca londoneză, iar banca londoneză va vira 1,2159 milioane USD către banca americană miercuri (la două zile lucrătoare distanţă). Aceste termene de realizare a tranzacţiilor pe piaţa la vedere sunt valabile pentru piaţa valutară interbancară, tranzacţiile pe piaţa „cu amănuntul" nepresupunând aşteptarea de către client a virării monedelor timp de două zile.

Tranzacţiile la termen presupun livrarea monedelor la scadenţe ulterioare momentului încheierii contractului – de regulă, o astfel de tranzacţie se numeşte *tranzacţie simplă la termen* (engl. *outright forward*). Practic, la scadenţa contractului, părţile schimbă între ele două monede la cursul de schimb stabilit anterior, la momentul încheierii contractului. Scadenţele tipice pentru piaţa la termen sunt de 30 de zile, 90 de zile, 180 de zile şi 360 de zile, deşi există posibilitatea unor scadenţe atipice (de exemplu, 54 de zile) sau a unora mai mari de un an (pentru monedele importante pot exista cotaţii la termen şi cu scadenţe de până la 10 ani). Tranzacţiile pe piaţa la termen sunt folosite atât pentru speculaţii şi obţinere de profit, cât şi pentru managementul riscului valutar.

Tranzacţiile de tipul swap-urilor de piaţă valutară constă în schimbarea a două monede – una contra alteia – la scadenţe diferite, însă între aceiaşi participanţi la tranzacţie. Cel mai frecvent tip de swap este "spot against forward", în cazul căruia dealerul cumpără o monedă pe piaţa la vedere şi o vinde simultan pe piaţa forward, iar contrapartida lui are poziţiile opuse pentru cele două scadenţe. Deoarece tranzacţia de tip swap este considerată o singură tranzacţie cu o singură contrapartidă, dealerul nu este expus riscului valutar. O tranzacţie mai sofisticată este de tipul "forward against forward", care presupune cumpărarea şi vânzarea simultană a unei monede contra alteia la două scadenţe viitoare diferite, de exemplu o lună şi 3 luni.

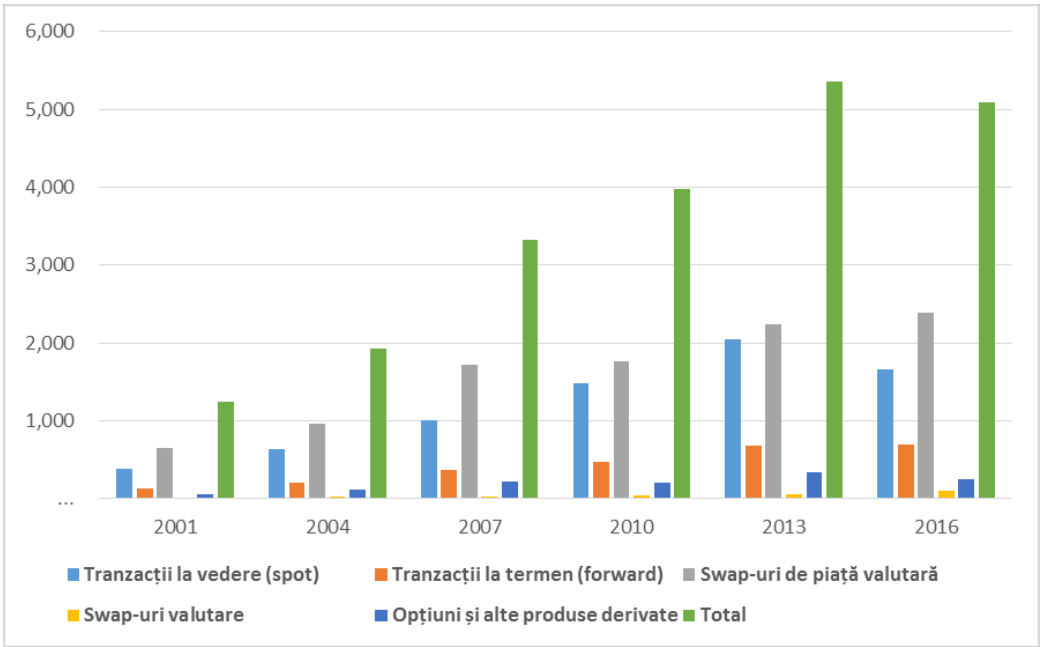
8.2.4 Dimensiunea, structura şi distribuţia geografică a pieţei valutare

Volumul de tranzacţii zilnice pe piaţa valutară a avut valoarea de 5,1 trilioane dolari în aprilie 2016, conform datelor statistice publicate de Banca Reglementelor Internaţionale (engl. *Bank of International Settlements*) în raportul său privind activitatea pe piaţa valutară, *Triennial Central Bank Survey*, publicat o dată la trei ani. Figura 8.5 prezintă evoluţia volumului de tranzacţii pe piaţa valutară în perioada 2001-2016, ca şi a tranzacţiilor pe tipuri de instrumente financiare.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 8.5 **Tranzacţiile pe piaţa valutară globală, 2001-2016 (miliarde dolari)**



Sursa: Bank of International Settlements (2016), *Triennial Foreign Exchange Survey*.

Volumul total al tranzacţiilor a scăzut cu aproximativ 5% în 2016 comparativ cu 2013, principala cauză fiind declinul tranzacţiilor la vedere (spot) cu 19%, ajungând la 1,7 trilioane dolari în aprilie 2016, comparativ cu 2 trilioane dolari în aprilie 2013. Aceasta reprezintă prima reducere a volumului tranzacţiilor pe piaţa la vedere din 2001 încoace[10]. La polul opus, tranzacţiile cu contracte swap de piaţă valutară au crescut cu 6% între 2013 şi 2016, ajungând la valoarea de 2,4 trilioane dolari. Swap-urile de piaţă valutară au rămas cel mai tranzacţionat instrument pe piaţă, importanţa lor în tranzacţiile totale crescând cu 5%, pentru a ajunge la 47% în 2016 – vezi figura 8.6.

Dolarul american este, în continuare, moneda care domină tranzacţiile pe piaţa valutară, fiind în 2016 contraparte în 88% din toate tranzacţiile pe piaţa valutară, în uşoară creştere faţă de 2013. Moneda euro, pe de altă parte, şi-a redus importanţa în tranzacţiile pe piaţă, ponderea sa fiind de 31% în 2016, în scădere de la 33% în 2013 şi 39% în 2010.

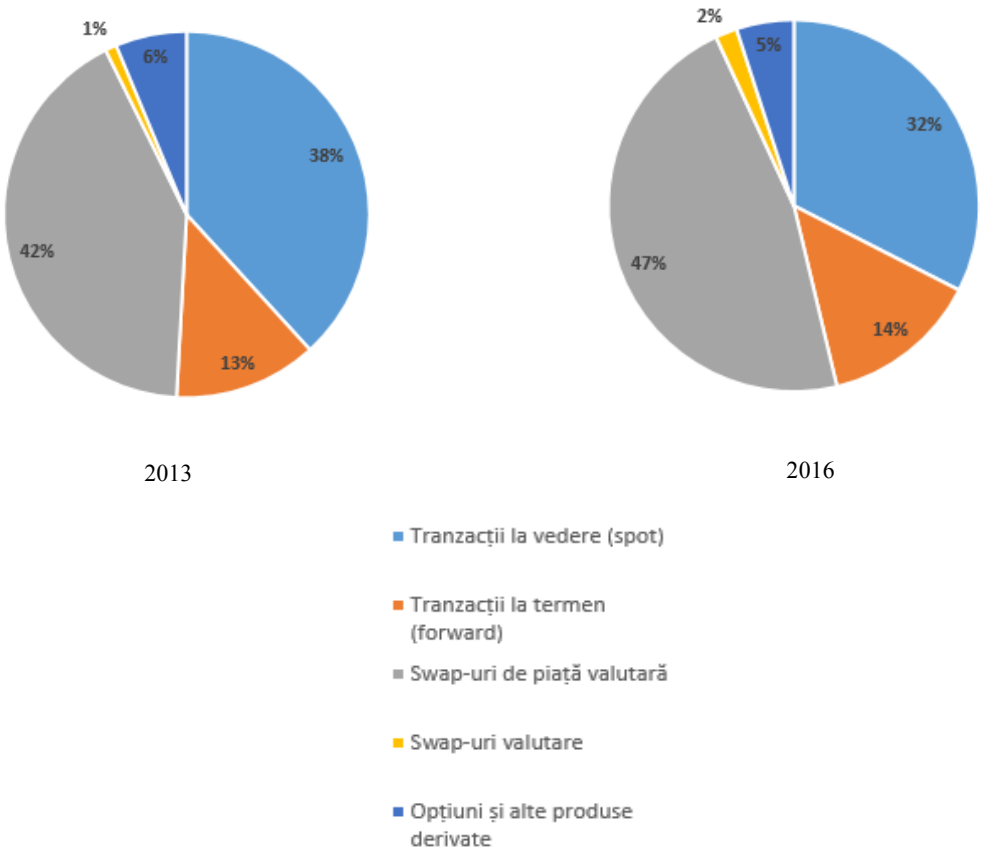
În acelaşi timp, merită semnalat faptul că, deşi cea mai mare parte a monedelor ţărilor dezvoltate şi-au diminuat importanţa pe piaţa valutară, câteva monede ale economiilor emergente şi-au crescut ponderea în tranzacţiile pe piaţa valutară: renminbi (moneda Chinei) a devenit cea mai bine tranzacţionată monedă a economiilor emergente, depăşind peso-ul mexican, cu o pondere în tranzacţii de 4%. Şi pentru alte monede din ţările cu economii emergente importanţa în tranzacţiile pe piaţa valutară internaţională a crescut în 2016 (won-ul coreean, rupia indiană şi bahtul tailandez), în timp ce peso-ul mexican şi rubla rusească şi-au redus importanţa pe piaţă.

[10] O analiză foarte bună a factorilor care au determinat reducerea volumului de tranzacţii pe piaţa valutară internaţională în 2016 este realizată de Moore, M., Schrimpf, A. şi Sushko, V. (2016). 'Downsized FX markets: causes and implications', *BIS Quarterly Review*, December 2016, pp. 35-51. Disponibil la: http://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1612e.pdf.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

***Figura 8.6* Piaţa valutară – importanţa tipurilor de tranzacţii**



Sursa: Bank of International Settlements (2016), *Triennial Foreign Exchange Survey*.

Din punct de vedere geografic, tranzacţionarea este concentrată în câteva centre financiare, primele cinci dintre acestea intermediind 77% din toate tranzacţiile: Marea Britanie, Statele Unite, Singapore, Hong Kong şi Japonia. Este interesant de remarcat faptul că ponderea Marii Britanii a scăzut în 2016 la 37% (de la 41% în 2013), în timp ce centrele financiare asiatice şi-au mărit ponderea cumulată de la 15% în 2013 la 21% în 2016.

8.2.5 Cursul de schimb şi cotaţiile pe piaţa valutară

Cursul de schimb este preţul în termeni nominali[11] al monedei unei ţări în moneda altei ţări – de exemplu, de câţi lei este nevoie pentru a cumpăra un euro sau, invers, câţi lei se primesc atunci când vindem un euro. Orice curs de schimb cuprinde două monede: una dintre ele se numeşte *moneda cotată* (engl. *base* sau *quoted currency*), iar cealaltă se numeşte *moneda cotantă* (engl. *terms* sau *quoting currency*). După cum arătam mai sus, cotaţiile pe piaţa valutară apar sub forma a două cursuri, bid şi ask, diferenţa dintre ele denumindu-se marjă. Dacă avem cursul de schimb de mai jos:

1,1242 – 1,1245 USD/EUR

atunci primul curs (1,1242 USD/EUR) este cel bid, iar 1,1245 USD/EUR este cursul ask. Întotdeauna, dealerii vor cumpăra EUR contra USD la cursul bid (1,1242) şi vor vinde EUR contra

[11] Mai târziu, în acest capitol, vom discuta diferenţa dintre cursul de schimb nominal şi cel real.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

USD la cursul ask, în timp ce clienţii care tranzacţionează cu dealerii vor cumpăra EUR contra USD la cursul ask (cel mai mare dintre cele două) şi vor vinde EUR contra USD la cursul bid (cel mai mic dintre cele două). Mereu marja este pozitivă pentru dealer şi negativă pentru clienţi. În această cotaţie, moneda cotată este EUR, iar cea cotantă este USD, deoarece cotaţia este dată sub forma cantităţii de USD necesare pentru tranzacţionarea unei unităţi de euro.

Preţul unei monede într-o altă monedă poate fi cotat în două moduri: direct şi indirect. *Cotaţia directă* se exprimă sub forma cantităţii din moneda de referinţă (de exemplu, moneda locală) necesară cumpărării unei unităţi dintr-o monedă străină – acest lucru este similar modului de exprimare a preţului pentru un bun pe piaţa locală. Dacă, în exemplul de mai sus, USD este moneda de referinţă, cotaţia 1,1242 - 1,1245 USD/EUR este una directă pentru USD. O *cotaţie indirectă* este exact inversul celei directe: se exprimă sub forma unei cantităţi dintr-o monedă străină necesară achiziţionării unei unităţi din moneda de referinţă (moneda locală). Referindu-ne tot la exemplul de mai sus, cotaţia este una indirectă pentru EUR. De asemenea, o cotaţie de forma 0,8892 - 0,8895 EUR/USD este o cotaţie indirectă din perspectiva USD.

Nu este deloc greu să apară confuzii atunci când sunt citite cotaţiile pe piaţa valutară, dar acest lucru poate fi evitat dacă ţinem minte care este moneda de referinţă. *O cotaţie este întotdeauna directă din perspectiva unei monede şi indirectă din perspectiva celeilalte*, ca în exemplul de mai sus. Ca să fie mai simplu, e bine să reţinem că, în general, monedele naţionale sunt cotate direct faţă de monedele străine, cu excepţiile notabile ale euro şi lirei sterline. De exemplu, cotaţiile pe care le vom regăsi pentru leul românesc (RON) vor fi întotdeauna cotaţii directe, de forma 4,5512 - 4,5623 RON/EUR sau 4,3114 - 4,3278 RON/USD.

Cotaţiile pe piaţa valutară sunt, date de regulă, pentru cele două tipuri principale de tranzacţii în funcţie de scadenţa lor, şi anume la vedere (spot) şi la termen (forward). *Cursul de schimb la vedere* este cursul de schimb de azi sau cel valabil pentru vânzarea, respectiv cumpărarea unei monede cu o alta în prezent. De fapt, „în prezent" înseamnă pe piaţa valutară faptul că tranzacţia are efectiv loc în una sau două zile lucrătoare după data la care ea a fost încheiată.

Cursul de schimb la termen este preţul de astăzi (la momentul t_0), dar pentru tranzacţii care au loc efectiv în viitor (la momentul t_1). Aceasta înseamnă că este posibil ca astăzi să încheiem o tranzacţie prin care să vindem 100 de euro contra 450 lei peste 30 de zile, la cursul de 4,5 lei/euro. Între momentul t_0 şi momentul t_1 nu are loc nicio tranzacţie şi, de asemenea, singurele fluxuri de numerar între vânzător şi cumpărător au loc numai la momentul t_1.

Este important de reţinut că atât cursul de schimb la vedere, dar, mai ales, cel la termen sunt diferite de *cursul la vedere aşteptat* la momentul T, care nu este cunoscut cu certitudine la momentul t. Vom vedea mai târziu că, deşi cursul de schimb la termen poate fi văzut ca o anticipare a cursului la vedere din viitor, acest lucru nu se întâmplă întotdeauna.

Apreciere versus depreciere şi primă versus discont

Atunci când are loc o modificare a cursului de schimb la vedere folosim termenii de *apreciere* sau *depreciere* pentru a ne referi la cele două monede. De exemplu, dacă avem o creştere a cursului de schimb dintre USD şi EUR de la 1,1242 USD/EUR (în prezent) la 1,1255 USD/EUR (peste o lună), aceasta va fi interpretată ca o apreciere a EUR (sunt necesari mai mulţi dolari pentru achiziţionarea unui euro – similar creşterii preţului unui bun), dar şi ca o depreciere a USD (practic, este nevoie de mai puţini euro pentru achiziţionarea unui dolar). Dacă, însă, avem o scădere a cursului de schimb de la 1,1242 USD/EUR la 1,1150 USD/EUR, aceasta va fi interpretată ca o depreciere a EUR (valoarea unui euro în dolari scade) şi o apreciere a USD (valoarea unui dolar în euro creşte). De reţinut că *întotdeauna monedele sunt cele care se apreciază sau depreciază, şi nu cursul de schimb* – acesta creşte sau scade, ca orice preţ!

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 8.2 Cum să citim cotaţiile la vedere şi la termen

În tabelul de mai jos sunt prezentate cotaţii la vedere ale principalelor monede europene faţă de dolarul american din data de 18 decembrie 2014, furnizate la închiderea pieţei londoneze la ora 16.00 GMT.

Dec 18		Closing mid-point	Change on day	Bid/offer spread	Day's mid High	Day's mid Low	One month Rate	One month %PA	Three month Rate	Three month %PA	One year Rate	One year %PA
Europe												
Czech Rep.	(Koruna)	22.4806	0.2034	656-955	22.5100	22.3120	22.4556	1.3	22.4428	0.7	22.3072	0.8
Denmark	(Danish Krone)	6.0583	0.0560	574-592	6.0651	6.0234	6.0564	0.4	6.0535	0.3	6.0268	0.5
Hungary	(Forint)	255.446	2.4266	887-035	257.170	253.640	255.459	-0.1	255.914	-0.7	257.746	-0.9
Norway	(Nor. Krone)	7.4041	-0.0311	996-085	7.4567	7.3384	7.4109	-1.1	7.4239	-1.1	7.4496	-0.6
Poland	(Zloty)	3.4633	0.0514	620-645	3.4677	3.4210	3.4682	-1.7	3.4770	-1.6	3.5026	-1.1
Russia	(Rouble)	61.2918	-0.7413	417-418	63.8775	57.9700	63.8168	-47.5	66.9078	-33.6	73.6698	-16.8
Sweden	(Krona)	7.7062	0.0321	026-098	7.7153	7.6154	7.7055	0.1	7.7037	0.1	7.6834	0.3
Switzerland	(Fr)	0.9806	0.0117	803-809	0.9847	0.9719	0.9801	0.6	0.9789	0.7	0.9715	0.9
Turkey	(New Lira)	2.3192	-0.0185	187-196	2.3407	2.3090	2.3355	-8.4	2.3653	-7.8	2.5075	-7.5
UK	(£)	1.5637	-0.0009	634-639	1.5677	1.5547	1.5634	0.2	1.5626	0.3	1.5603	0.2
Euro	(Euro)	1.2280	-0.0115	278-281	1.2352	1.2264	1.2284	-0.4	1.2289	-0.3	1.2342	-0.5

Prima coloană a tabelului cuprinde ţările şi monedele ale căror cursuri faţă de dolarul american le găsim în restul tabelului. Cotaţiile înscrise în tabel de la coloana a doua la coloana a cincea se referă la piaţa la vedere, iar următoarele coloane au în vedere piaţa la termen.

A doua coloană (*Closing mid-point*) prezintă cursul mediu (media dintre bid şi ask) la închiderea pieţei. Cum ar trebui „citite" aceste cotaţii: sunt ele directe sau indirecte? Respectând regula enunţată mai sus, cu excepţia lirei sterline (£) şi a euro, toate celelalte monede cotează direct faţă de dolar. Astfel, cursul de 22,4806 înseamnă 22,4806 coroane cehești (Koruna) pentru un dolar – deoarece nu avem cursuri bid şi ask pe această coloană, nu putem spune care este cursul de vânzare şi cel de cumpărare. Totuşi, cursul de 1,5637 în dreptul UK înseamnă 1,5637 USD pentru o liră sterlină. Pentru toate cotaţiile, dolarul este moneda cotată, în timp ce în cotaţiile faţă de liră şi euro, aceste două monede sunt cotate faţă de dolar, iar dolarul este monedă cotantă.

A treia coloană, (*Change on day)* arată modificarea absolută a cursului de schimb faţă de valoarea din ziua anterioară, tot de la închiderea pieţei. Orice valoare pozitivă semnifică o creştere a cursului de schimb în 18 decembrie faţă de 17 decembrie şi trebuie interpretată ca o apreciere a dolarului şi o depreciere a monedelor cotante faţă de el, iar orice valoare negativă înseamnă o reducere a cursului de schimb în 18 decembrie şi se interpretează ca o depreciere a dolarului şi o apreciere a celorlalte monede faţă de el. Desigur, în cazul euro şi al lirei sterline interpretarea trebuie făcută invers: valoarea pozitivă arată aprecierea euro şi a lirei sterline şi deprecierea dolarului, iar valoarea negativă arată deprecierea euro şi a lirei şi aprecierea dolarului.

Coloana a patra (*Bid/Offer spread*) prezintă ultimele trei cifre ale cotaţiilor bid şi, respectiv, ask, pe baza cărora a fost obţinut cursul mediu din coloana a doua. Prin urmare, dacă dorim să descoperim cotaţia bid-ask, tot ce avem de făcut este să înlocuim ultimele trei cifre ale cursului mediu, pe rând, cu primele trei cifre pentru a obţine cursul bid şi cu celelalte trei cifre pentru cursul ask. Plecând de la cotaţia 22,4806 Koruna/USD şi ţinând cont de Bid/Offer spread de 656-955, vom descoperi un curs de schimb de forma bid-ask de 22,4656 – 22,4955 Koruna/USD.

Coloana a cincea (*Day's mid*), cuprinde două coloane, care arată cel mai mare şi, respectiv, cel mai mic curs de schimb dintre cele două monede înregistrat pe 18 decembrie. Practic, această coloană oferă o măsură simplă a volatilităţii cursului de schimb, sub forma amplitudinii variaţiei – cu cât diferenţa dintre cele două este mai mare, cu atât cursul de schimb a fluctuat mai mult în cursul respectivei zilei. De exemplu, deşi Koruna a închis ziua la 22,4806 faţă de dolar, cursul său de schimb a fluctuat între 22,3120 şi 22,5100 Koruna/USD în ziua de 18 decembrie 2014. Trecem acum la cotaţiile de pe piaţa la termen. După cum observăm, cotaţiile vizează trei scadenţe: "One month" (o lună sau 30 de zile), "Three months" (trei luni sau 90 de zile) şi "One year" (un an sau 360 de zile). Comparând cursurile la termen cu cel la vedere pentru Koruna, indiferent de scadenţă, ele sunt mai mici decât cursul la vedere (22,4556 pentru o lună, 22,4428 pentru trei luni şi 22,3072 pentru un an), ceea ce înseamnă că dolarul se vinde la discont, iar Koruna se vinde la primă pentru toate cele trei scadenţe. Dacă luăm exemplul Forint-ului maghiar, deoarece cotaţiile pentru cele trei scadenţe la termen sunt mai mari decât cotaţia la vedere, dolarul se vinde la primă şi Forint-ul se vinde la discont pe piaţa la termen pentru cele trei scadenţe. Interpretarea este inversă pentru liră şi euro: în cazul lirei, aceasta se vinde la discont la termen faţă de dolar (cotaţiile la termen sunt mai mici decât cotaţia la vedere), iar euro se vinde la primă (cotaţiile la termen sunt mai mari decât cotaţia la vedere).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Pe de altă parte, dacă sunt diferenţe între cursul de schimb la termen şi cel la vedere vom folosi termenii de *primă* sau *discont* pentru a ne referi la ele. De exemplu, dacă pe piaţa la termen cu scadenţa de 360 de zile (un an) cursul de schimb dintre USD şi EUR este 1,1250 USD/EUR, iar cel la vedere este de 1,1242 USD/EUR, vom spune că EUR se vinde la primă forward – aceasta înseamnă că EUR este mai scump prin raportare la USD pe piaţa la termen faţă de piaţa la vedere. De cealaltă parte, USD se va vinde la discont forward, deoarece el este mai ieftin în EUR pe piaţa la termen. Dacă însă cursul la termen este de 1,1230 USD/EUR, atunci EUR se vinde la discont forward, iar USD este la primă forward. Ca şi în cazul aprecierii-deprecierii, dacă o monedă se vinde la primă la termen, atunci cealaltă se vinde la discont forward şi invers. Cursurile de schimb la vedere şi la termen se află într-o relaţie clară unul faţă de celălalt, dată de diferenţa dintre ratele de dobândă asociate celor două monede – din acest motiv, de regulă, dacă o monedă se vinde la primă pentru o anumită scadenţă, atunci ea se va vinde la primă pentru toate scadenţele. Caseta 8.2 prezintă cotaţiile pe piaţa valutară londoneză din ziua de 18 decembrie 2014, furnizate de *Financial Times* şi le vom folosi pentru a exemplifica cele învăţate până acum.

8.3 Piaţa eurovalutară

8.3.1 Definire şi elemente

Piaţa eurovalutară (engl. *eurocurrency market*) este o piaţă financiară în cadrul căreia se efectuează depozite şi se contractează împrumuturi în eurovalute[12], prin intermediul eurobăncilor. Ea cuprinde totalitatea depozitelor şi creditelor denominate într-o monedă locală şi aflate la bănci din alte ţări, de aceea este denumită şi piaţă valutară externă (engl. *external currency market*) sau piaţă valutară offshore. Este considerată a fi o piaţă interbancară, o piaţă paralelă pieţei valutare domestice, deşi în strânsă legătură cu aceasta. Trebuie făcută, aşadar, distincţia între piaţa valutară – piaţă pe care se comercializează monede străine (valute), şi piaţa eurovalutelor – piaţă internaţională în cadrul căreia se realizează depozite şi se acordă credite denominate în valute, altele decât monedele ţărilor în care sunt localizate băncile implicate.

Piaţa eurovalutară desemnează generic ansamblul depozitelor în eurovalute, respectiv creditele contractate pe această piaţă, caracteristica definitorie a acestora fiind faptul că tranzacţiile sunt denominate în alte monede decât cele ale ţării în care operează banca care intermediază tranzacţiile în cauză. Depozitele respective se numesc **depozite în eurovalute** (engl. *eurocurrency deposits*) şi sunt depozite plasate la instituţii financiare, denominate în valută, alta decât cea a ţării în care sunt localizate depozitele. Întrucât majoritatea acestor depozite se realizează în dolari, pentru eurovalute se utilizează, de multe ori, termenul de eurodolari. Eurovalutele pot fi bazate însă şi pe alte valute, precum euro (euroeuro), lire (eurolire), euroyeni şi altele. Spre exemplu, un depozit în eurodolari este un depozit bancar denominat în dolari, aflat la o instituţie bancară din afara Statelor Unite ale Americii (prefixul „euro” nu face referire la moneda unica europeană – euro, şi nici la localizarea băncilor unde se află aceste depozite, el desemnează faptul că respectivele depozite nu sunt reglementate de sistemul bancar naţional şi aparţin pieţei eurovalutare; practic, nu este obligatoriu ca instituţia financiară să fie dintr-un stat european[13]).

[12] **Eurovalutele** sunt monede liber convertibile, aflate în depozite bancare în afara ţării care are drept de emisiune a acestora.

[13] Apariţia prefixului „euro” are cauze istorice, primele depozite pe piaţa eurovalutară apărând spre sfârşitul anilor 1950 ai secolului trecut, ele aparţinând fostei URSS, care şi-a transferat o mare parte din fondurile în dolari aflate în Statele Unite către o bancă franceză controlată de URSS (Banque Commerciale de l’Europe du Nord) şi, de aici, mai departe către băncile comerciale londoneze. Pe telexurile transmise de

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Un *exemplu* de depozit în eurovalute îl reprezintă un depozit denominat în dolari americani, plasat la o bancă din Londra, sau un depozit în lire aflat la o bancă din Singapore. Un depozit în dolari aflat la o bancă din New York nu constituie un depozit în eurodolari şi nu aparţine pieţei eurovalutelor.

Depozitele plasate la eurobănci sunt, de cele mai multe ori, pe termen scurt, de aceea şi creditele acordate pe europieţe (denumite eurocredite – engl. *eurocredits*) au fost iniţial pe termen scurt. Însă nevoia de fonduri şi capacitatea de rambursare limitată a impus nevoia unor perioade de finanţare mai lungi, de aceea, în practică, eurocreditele iau de multe ori forma creditelor reînnoibile (la anumite perioade de timp, transformând astfel un credit pe termen scurt în unul pe termen mediu). Deoarece sumele de bani împrumutate prin eurocredite sunt foarte mari, uneori eurocreditele sunt credite sindicalizate – credite acordate de către un sindicat de bănci, iar dobânda aferentă este, de regulă, LIBOR (*London Interbank Offer Rate* – rata de dobândă medie pentru împrumuturi interbancare) sau EURIBOR (*Euro Interbank Offered Rate* – rata de dobândă interbancară utilizată în zona euro), la care se adaugă o rată fixă, în funcţie de bonitatea şi capacitatea de rambursare a beneficiarului creditului (Bekaert, 2012, p. 373). Eurocreditele vizează, de regulă, sume între 3 şi 100 milioane de dolari şi sunt acordate pe o perioadă de 5-10 ani, sumele mai mari necesitând participarea unui sindicat de bănci (Viney, 2007). Sindicatul bancar este constituit dintr-un grup de bănci, în cadrul căruia fiecare bancă are un anume rol. Banca principală (denumită *lead manager*) negociază termenii şi condiţiile împrumutului, pregăteşte documentaţia necesară şi contactează alte bănci (engl. *managing banks*), în vederea subscrierii împrumutului. Acestea se angajează să suplimenteze fondurile disponibile în cazul în care acest lucru va fi necesar. Băncile care furnizează efectiv fondurile către beneficiarul împrumutului sindicalizat, împreună cu banca lead manager, sunt denumite bănci participante (engl. *participating banks*). Rambursările realizate de debitor sunt transmise către o altă bancă, denumită agent plătitor (engl. *paying agent*), care va efectua plăţile către băncile participante, cele care au furnizat fondurile care au făcut obiectul împrumutului sindicalizat (Bekaert, 2012, p. 381). Creditele sindicalizate sunt avantajoase atât pentru creditori, întrucât acest tip de creditare permite divizarea riscului între băncile participante la sindicatul bancar, cât şi pentru beneficiari, care, în acest fel, au acces la sume deosebit de mari. Beneficiarii unor astfel de credite sunt, în general, instituţii financiare, guverne, corporaţii multinaţionale, iar creditele sunt acordate de băncile internaţionale care operează pe piaţa eurovalutelor, denumite *eurobănci* (engl. *eurobanks*).

Aşa cum am arătat anterior, majoritatea depozitelor în eurovalute sunt depozite la termen, având scadenţa în 1-3 luni. Nu toate instrumentele comercializate pe pieţele offshore sunt însă de acest tip. Spre exemplu, *certificatele de depozit* (engl. *certificates of deposit – CD*) sunt instrumente negociabile, ce pot fi tranzacţionate pe pieţe secundare, caracteristică ce le conferă o mai mare lichiditate. Deşi atractive din acest punct de vedere, doar o parte redusă din piaţa valutară offshore este acoperită prin aceste tipuri de instrumente financiare (Levi, 2005, p. 428).

O particularitate a pieţelor valutare offshore o reprezintă facilităţile bancare internaţionale (engl. *International Banking Facilities – IBF*), prin care, în cadrul eurobăncilor, se stabilesc conturi separate pentru eurodepozitele primite şi eurocreditele acordate către nerezidenţi.

Ulterior apariţiei eurovalutelor, au fost dezvoltate şi alte instrumente care, împreună cu acestea, formează *europieţele* (engl. *euromarkets*). Aşa sunt *euroobligaţiunile* (engl. *eurobonds*). Deseori, pieţele eurovalutare sunt denumite generic şi europieţe, însă acestea cuprind, pe lângă depozitele şi creditele aferente pieţei eurovalutare, şi alte instrumente financiare ce implică fonduri în valută,

banca franceză către băncile londoneze apărea cuvântul „euro”, iar depozitele create pe piaţa londoneză erau recunoscute prin acest prefix, care s-a păstrat până astăzi.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

utilizate de instituţii financiare din altă ţară decât cea a valutei implicate. Toate aceste instrumente participă la dezvoltarea pieţei financiare internaţionale şi a bunei funcţionări a acesteia.

Euroobligaţiunile sunt obligaţiuni internaţionale, denominate în valută şi tranzacţionate pe o altă piaţă decât cea pe care a fost emisă. Acestea pot fi clasificate în trei categorii, în funcţie de caracteristici: euroobligaţiuni cu dobândă fixă (engl. *straight fixed-rate issue*), euroobligaţiuni cu dobânda variabilă (engl. *floating rate note*) şi euroobligaţiuni similare celor convertibilite în acţiuni şi cu garanţii (engl. *warrant*).

Toate aceste instrumente financiare permit realizarea activităţilor comerciale şi financiare ale participanţilor de pe piaţa eurovalutară şi, în general, de pe europieţe, creând oportunităţi şi lichiditate. Internaţionalizarea afacerilor şi a activităţilor economice nu ar fi fost posibilă fără suportul unei pieţe financiare integrate, care s-a dezvoltat în acest sens datorită utilizării tot mai intense a instrumentelor financiare specifice.

8.3.2Apariţia şi evoluţia pieţei eurovalutare

Pieţele eurovalutare s-au dezvoltat continuu, pe fondul eliberării restricţiilor privind libera circulaţie a capitalului, însă au avut un rol important şi în extinderea şi integrarea pieţelor financiare. Istoria pieţei eurovalutare datează din anii 1950, când Uniunea Sovietică – URSS – a decis să plaseze sumele importante denominate în dolari pe care le deţinea (obţinute ca urmare a vânzării aurului şi a altor mărfuri pe piaţa americană) sub formă de depozite în dolari realizate la bănci din Marea Britanie (pentru a evita realizarea de depozite în dolari pe piaţa americană, situaţie defavorabilă pentru Rusia, având în vedere tensiunile politice şi ideologice dintre URSS şi Statele Unite ale Americii (SUA) de după cel de-Al Doilea Război Mondial). Ulterior, Marea Britanie şi alte ţări europene (precum Franţa), având la dispoziţie depozitele în dolari ale nerezidenţilor, au început acordarea de credite în dolari, creând astfel piaţa eurocreditului.

Perioada ce a urmat, a anilor 1960-1970, a fost favorabilă extinderii pieţei eurovalutare, ca urmare a restricţiilor impuse privind ratele de dobândă pe pieţele locale. Spre exemplu, pe piaţa americană, prin Regulamentul Q (engl. *Regulation Q*) au fost impuse limite maxime ale ratei de dobândă acordate la depozitele realizate în dolari pe piaţa americană.

Deţinătorii de fonduri denominate în dolari au preferat, la acea vreme, realizarea de depozite în dolari pe alte pieţe decât cea americană, precum piaţa britanică – în speţă, la bănci din Londra, unde nu existau astfel de restricţii pentru nerezidenţi, iar dobânzile eferente depozitelor pe care le deţineau erau mai mari (Levi, 2005, p. 424). Mai mult decât atât, băncile americane au deschis sucursale în alte ţări, pentru a putea desfăşura activitatea bancară în mod similar. Aceste restricţii au fost elimitate în a doua jumătate a anilor 1970, însă piaţa eurovalutară a continuat să crească, susţinută de ratele de dobândă mai mari pentru depozite şi de nevoia de fonduri în dolari şi posibilitatea obţinerii acestora de la bănci din afara SUA (pentru eurocredite), precum şi de eliminarea restricţiilor privind mobilitatea capitalului.

Evoluţia pieţei eurovalutare este rezultatul mai multor factori, însă esenţială în cadrul acestei dezvoltări spectaculoase a fost încercarea deţinătorilor de fonduri de a alege acele zone cu reglementări mai convenabile. În prezent, piaţa eurovalutară este o piaţă financiară internaţională, în cadrul căreia se realizează depozite şi se contractează credite în valoare de miliarde de dolari.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

8.3.3 Operaţiuni specifice pieţelor eurovalutare

Dezvoltarea rapidă a pieţei eurovalutare se datorează nu doar contextului economic şi politic în care a apărut, ci şi numeroaselor avantaje pe care le conferă participanţilor de pe această piaţă. De exemplu, ratele de dobândă aferente depozitelor de pe piaţa eurovalutară sunt mai mari decât cele de pe pieţele locale. Acest lucru este posibil datorită caracteristicilor eurovalutelor, în cazul euro-depozitelor nefiind obligatorie deţinerea de către bănci a unor rezerve minime obligatorii şi nici asigurarea sau garantarea depozitelor, reglementări specifice pieţelor bancare naţionale. Aceste condiţii permit băncilor internaţionale să acorde dobânzi mai mari deponenţilor de pe piaţa euro-valutară, în comparaţie cu celelalte pieţe, dar şi dobânzi mai mici debitorilor de pe această piaţă.

Diferenţele dintre ratele de dobândă de pe piaţa locală şi ratele de dobândă de pe pieţele eurovalutare prezintă interes pentru deponenţi, care vor căuta mereu să îşi depună fondurile disponibile la băncile din ţările ce le vor aduce cele mai mari randamente. Este creat, astfel, contextul propice derulării de *tranzacţii la cele mai mici costuri* (engl. *least cost dealing*), prin căutarea celui mai bun randament de către deponenţi.

Participarea pe piaţa eurovalutară este avantajoasă şi pentru beneficiarii de eurocredite datorită ratelor de dobândă mai mici la care acestea contractează creditele de la eurobănci (posibile datorită condiţiilor mai puţin restrictive), dar, mai ales, datorită posibilităţii contractării unor volume foarte mari de fonduri.

Contractarea de eurocredite poate fi avantajoasă pentru participanţii de pe pieţele eurovalutare, însă trebuie avute în vedere şi riscurile aferente deţinerii de fonduri la bănci din alte ţări, în care funcţionează alte reguli. Spre exemplu, o bancă care acordă un împrumut unui debitor la o rată de dobândă LIBOR + 0,5% este expusă riscului de scădere a ratei de dobândă la credite, în timp ce o corporaţie care solicită un eurocredit şi agreează o dobândă de 5% (rată fixă) este expusă riscului de creştere a ratei de dobândă (situaţie care îi este nefavorabilă, deoarece preţul banilor pe care i-a împrumutat este mai mare). Conform aceluiaşi raţionament, o corporaţie care va avea nevoie de fonduri în viitor şi agreează o rată de dobândă variabilă, este expusă riscului ca, între timp, rata de dobândă să crească şi, astfel, împrumutul pe care îl avea în vedere să devină mai scump.

Orice tranzacţie financiară, întreprinsă ca încercare de a beneficia de diferenţa de dobandă între piaţa internă şi europieţe, fără asumarea de riscuri, este considerată *arbitraj*. Această definiţie se referă la o succesiune de tranzacţii prin care se împrumută fonduri la un preţ mai mic cu scopul de a le reîmprumuta către o terţă parte, incluzând, de asemenea, portofoliul de schimburi între active sau între pasive în funcţie de modificările randamentelor relative sau de cheltuieli (FRBNY, 1982). Arbitrajul realizat astfel poate avea în vedere obţinerea de profit de pe urma diferenţelor dintre pieţele interne şi europieţe, precum şi între diferite segmente ale pieţei eurovalutare, sau între diverse locaţii ale eurobăncilor participante pe europieţe.

Riscurile ce pot apărea pe europieţe pot fi însă acoperite prin operaţiuni de *hedging*, realizate prin instrumente specifice pieţei eurovalutare derivate,+ precum contractele futures pe eurovalute (engl. *eurodollar futures*). *Contractele futures* sunt instrumente financiare derivate similare contractelor la termen, cu deosebirea că sunt tranzacţionate pe pieţele bursiere, iar valoarea lor se modifică în permanenţă (procesul se numeşte „marcare la piaţă"). De asemenea, contractele sunt standardizate din punct de vedere al scadenţei şi al valorii minime care poate fi tranzacţionată, dar şi al riscului de contrapartidă – în cazul contractelor futures, contrapartida este mereu bursa, şi nu o contrapartidă privată, aşa cum se întâmplă în cazul contractelor la termen. *Contractele futures pe eurovalute* sunt utilizate încă din anul 1981, pentru prima oară fiind tranzacţionate la Chicago Mercantile Exchange (CME). În prezent sunt utilizate la multe dintre bursele internaţionale din lume, precum Intercontinental Exchange (ICE). Spre exemplu, contractul futures pe eurodolari de

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

la CME are ca activ de bază un depozit de 1 milion de dolari, cu scadenţa peste trei luni. Aceste contracte se decontează în numerar în a doua zi lucrătoare înainte de a treia zi de miercuri din luna de contract. Contractele sunt scadente în lunile martie, iunie, septembrie şi decembrie, cu posibilitatea de extindere pe 10 ani (conform datelor CME). Prin intermediul acestor contracte se tranzacţionează, în fapt, dreptul de proprietate asupra dobânzii aferente depozitului ce constituie activul de bază al contractului futures.

Pe pieţele derivate, contractele futures pe eurolari sunt, de cele mai multe ori, utilizate pentru a bloca un preţ (un nivel al ratei de dobândă) sau pentru a limita eventualele pierderi ce pot fi înregistrate ca urmare a unor fluctuaţii neanticipate a preţurilor. Însă, la fel ca în cazul tuturor instrumentelor financiare derivate, şi acestea pot fi folosite în scop speculativ, prin operaţiuni ce vizează obţinerea de profit proporţional cu riscurile importante asumate. Caseta 8.3 ilustrează modul de utilizare a contractelor futures pe eurodolari, pentru acoperirea riscului.

CASETA 8.3 Exemplu de operaţiune de acoperire a riscului utilizând contractele *futures* pe eurodolari

O corporaţie va avea nevoie, peste 6 luni, de 100 milioane de dolari pentru a construi o nouă unitate de producţie. Corporaţia agreează un împrumut pentru o perioadă de 90 zile, care va intra în vigoare peste 6 luni, cu o bancă internaţională, pentru care va plăti o dobândă variabilă, calculată ca LIBOR la 3 luni plus o rată fixă de 2%.

Corporaţia este expusă riscului ca, în cele 6 luni până când va primi împrumutul, rata de dobândă variabilă să crească, această situaţie însemnând că va plăti o dobândă mai mare. Corporaţia se acoperă împotriva riscului de dobândă deschizând o poziţie de vânzare pentru 100 de contracte futures pe eurodolar (100 de contracte a 1 milion de dolari fiecare), cu scadenţa peste 6 luni, acţiune care îi va compensa eventuala pierdere înregistrată în cazul în care ratele de dobândă LIBOR ar fluctua contrar aşteptărilor sale.

Sursa: prelucrare după CME.

Contractele futures pe eurodolari pot, la rândul lor, constitui activ de bază pentru alte tipuri de contracte derivate, cum ar fi contractele de *opţiuni pe contracte futures pe eurovalute* (engl. *options on eurodollar futures*). Acestea sunt tranzacţionate la marile burse internaţionale, precum Chicago Mercantile Exchange, şi sunt utilizate atât în scop de hedging, cât şi în scop speculativ.

Un ultim aspect care merită menţionat este acela că deponenţii şi debitorii prezenţi pe europiaţă şi pe piaţa eurovalutară sunt instituţii financiare solide, corporaţii, guverne, ceea ce face ca riscurile asociate operaţiunilor să fie foarte reduse.

8.4 Echilibrul pieţelor financiare internaţionale

Care sunt factorii care determină evoluţia cursurilor de schimb? Sunt aceste evoluţii uşor şi simplu de previzionat? Sunt managerii financiari ai companiilor care derulează operaţiuni pe pieţele internaţionale obligaţi să previzioneze cursurile de schimb? Există modalităţi de „orientare” cu privire la evoluţia viitoare a cursurilor de schimb? Acestea sunt întrebări legitime pe care cei care au contact cu mediile de afaceri externe şi le pun. Răspunsul la aceste întrebări nu este, din nefericire, foarte simplu de dat. În acelaşi timp, managerii financiari au la dispoziţie un cadru teoretic care îi poate ajuta să înţeleagă relaţiile care se formează între cursurile de schimb, nivelul preţurilor şi rata inflaţiei şi ratele de dobândă, ca şi situaţiile de echilibru, respectiv dezechilibru între pieţele financiare, pieţele monetare şi pieţele reale (de bunuri şi servicii) la nivel internaţional. Acest cadru teoretic poartă denumirea de *„condiţii internaţionale de paritate”* şi

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

reprezintă unul dintre instrumentele de bază care se află la dispoziţia managerului financiar pentru orientarea pe pieţele internaţionale.

Condiţiile internaţionale de paritate reprezintă elementul central al teoriei financiare specifice mediului financiar internaţional şi finanţelor internaţionale. Ele se referă la relaţii simple care se manifestă între trei tipuri de variabile macroeconomice importante: cursul de schimb, ratele de dobândă şi nivelul preţurilor. Ipotezele fundamentale pe care aceste condiţii de paritate se bazează sunt comportamentul raţional al agenţilor economici şi capacitatea acestora de tranzacţionare fără restricţii şi costuri pe pieţele financiare, monetare şi reale. Desigur, ne putem pune întrebarea în ce măsură aceste ipoteze „rezistă" în lumea reală, iar răspunsul nu este întotdeauna favorabil. Aceste condiţii de paritate nu sunt întotdeauna „validate" de ceea ce observăm în lumea reală, însă ele sunt o modalitate utilă de abordare a forţelor economice care guvernează modificările cursurilor de schimb şi sunt esenţiale pentru înţelegerea modului în care pieţele financiare şi reale sunt legate unele de altele, dar şi pentru luarea deciziilor manageriale financiare (şi nu numai) asociate prezenţei firmei pe pieţele externe.

Condiţiile internaţionale de paritate sunt următoarele:

1. Teoria parităţii puterii de cumpărare (engl. *Purchasing Power Parity*)
2. Teoria parităţii ratelor dobânzilor (engl. *Interest Rate Parity*)
3. Efectul deschis Fisher sau teoria parităţii neacoperite a ratelor dobânzilor (engl. *International Fisher Effect*, *Uncovered Interest Parity*)
4. Proprietatea de predictor nepărtinitor a cursului de schimb la termen (engl. *Forward Rate Uncovered Parity*).

Paginile următoare realizează o prezentare succintă a acestor teorii, scopul demersului nostru fiind acela de a facilita înţelegerea modului de funcţionare globală a pieţelor financiare şi nu acela de a elabora excesiv pe marginea detaliilor legate de aceste teorii sau a validităţii lor în lumea reală.

8.4.1 Teoria parităţii puterii de cumpărare

Teoria parităţii puterii de cumpărare (PPC) consideră cursul de schimb dintre două monede ca fiind influenţat şi depinzând de ratele relative ale inflaţiei în ţările de emisiune ale monedelor. PPC are la bază *Legea unui singur preţ*, care susţine că produsele identice trebuie să fie vândute la acelaşi preţ pe pieţe diferite, după ce are loc ajustarea în funcţie de cursul de schimb. De exemplu, în cazul în care cursul de schimb între dolarul american (USD) şi lira sterlină (GBP) este de 1,70 USD/GBP, un computer nu ar putea fi vândut pentru multă vreme la preţuri simultane de 1.500 USD la New York şi 800 GBP la Londra. Preţurile „corecte" ar fi cele care reflectă un curs de schimb de 1,70: 1. În cazul unor preţuri de 1.500 USD la New York şi 800 GBP la Londra, ar avea loc cumpărări de computere pe piaţa unde preţul este „mai redus" (Londra), urmate de revânzări ale aceloraşi computere acolo unde preţul este „mai mare" (New York), ceea ce va conduce la o tendinţă de echilibrare a celor două preţuri la, de exemplu, un preţ de 800 GBP la Londra şi un preţ de 1.360 USD (800 GBP la cursul de 1,70 USD/GBP) la New York. În realitate însă, transportul şi alte costuri de derulare a tranzacţiilor vor distorsiona această relaţie de paritate.

Prin urmare, Legea unui singur preţ afirmă că, în cazul bunurilor şi serviciilor tranzacţionabile pe plan internaţional:

$$\textit{Preţ în GBP al bunului} \times \textit{Curs de schimb USD/GBP} = \textit{Preţ în USD al bunului} \quad (8.1)$$

Dacă nivelurile relative ale preţurilor se modifică – de exemplu, preţurile în Marea Britanie sunt însoţite de o rată anuală a inflaţiei de 10%, iar preţurile în Statele Unite cresc în general numai cu 3% pe an, Legea unui singur preţ anticipează o depreciere a lirei sterline faţă de dolarul american.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Revenind la exemplul nostru anterior, după un an preţul în GBP va creşte la 800 × 1,1 = 880 GBP, în timp ce preţul în USD va deveni 1.360 × 1,03 = 1.400,8 USD. Aceasta implică o modificare a cursului la vedere (spot) de peste un an la 1.400,8/880 = 1,59 USD/GBP, ceea ce reprezintă o depreciere a lirei sterline de 6,47%.

Dacă pieţele valutare şi, mai ales, de bunuri şi servicii, operează în mod liber, fără să cunoască restricţii, bunurile care pot fi uşor tranzacţionabile pe pieţele internaţionale, cum ar fi petrolul, au ataşate o probabilitate mai mare de a respecta Legea unui singur preţ, deşi costurile de transport dintre pieţe pot explica existenţa unei discrepanţe permanente între preţuri. Totuşi, nu toate bunurile pot fi transportate, exemplele cele mai relevante fiind acelea ale terenurilor şi clădirilor care sunt fizic imposibil de strămutat, în cazul lor fiind observabile discrepanţe de preţ considerabile de la o piaţă la alta[14]. Cu toate acestea, pe termen lung aceste diferenţe se pot restrânge, cu condiţia ca investitorii şi speculatorii să perceapă că unele pieţe sunt mai „ieftine" decât altele.

Plecând de la Legea unui singur preţ, paritatea puterii de cumpărare (PPC), una dintre cele mai influente idei în economia internaţională, dezvoltată pentru prima dată de Gustav Cassel în 1918[15], propune o legătură formală între nivelul preţurilor şi, respectiv, modificarea lui (sau rata inflaţiei) pentru două ţări şi cursul de schimb între monedele celor două ţări. PPC a fost dezvoltată în două versiuni – versiunea absolută şi versiunea relativă.

Versiunea absolută a PPC afirmă că, în absenţa oportunităţilor de arbitraj pe o piaţă fără restricţii de orice fel, cursurile de schimb se vor ajusta pentru a elimina discrepanţele în nivelul preţurilor dintre cele două ţări sau că nivelurile de preţ se vor ajusta la cursul de schimb. Acest lucru este similar cu implicaţiile Legii unui singur preţ, diferenţa fiind aceea că în cazul PPC vorbim de nivelul preţurilor într-o ţară (cu alte cuvinte, luăm în considerare toate bunurile şi serviciile din acea ţară), în timp ce legea unui singur preţ se referă la un singur bun. Formalizând,

$$P_{HC} = S_{HC/FC} \times P_{FC} \tag{8.2}$$

unde P_{HC} este nivelul general al preţurilor în ţara de origine sau de referinţă a monedei (HC – engl. *home currency*), P_{FC} este nivelul general al preţurilor în ţara străină (FC – engl. *foreign currency*), iar $S_{HC/FC}$ este cursul de schimb dintre monedele celor două ţări, exprimat prin cotaţie directă pentru moneda HC.

O versiune mult mai folosită a teoriei este *paritatea puterii de cumpărare în forma relativă*, care exprimă relaţia dintre modificarea în timp a nivelului preţurilor dintre două ţări (în mod obişnuit, această modificare apare sub forma ratei inflaţiei) şi modificarea, în acelaşi interval de timp, a cursului de schimb la vedere. Formalizând, PPC relativă poate fi scrisă astfel:

$$\frac{S^1_{HC/FC}}{S^0_{HC/FC}} = \frac{1+\pi_{HC}}{1+\pi_{FC}} \qquad \text{sau} \tag{8.3}$$

$$\Delta S = \frac{S^1_{HC/FC} - S^0_{HC/FC}}{S^0_{HC/FC}} = \frac{1+\pi_{HC}}{1+\pi_{FC}} - 1 \approx \pi_{HC} - \pi_{FC} \tag{8.4}$$

unde $S_{HC/FC}$ este cursul de schimb dintre două monede, π desemnează rata inflaţiei pentru fiecare din cele două ţări, iar 1 şi 0 reprezintă cele două momente de timp între care au loc modificările în cursul de schimb şi în ratele inflaţiei. De asemenea, ΔS semnifică modificarea relativă (procentuală) a cursului de schimb de la momentul 0 la momentul 1. Relaţia (8.4) arată şi faptul că putem vedea modificarea în timp a cursului la vedere ca o aproximare dată de diferenţa dintre ratele inflaţiei din cele două ţări.

[14] Aceste bunuri, ca şi o gamă largă de servicii, poartă denumirea de bunuri netranzacţionabile (engl. *non-tradables*).

[15] Cassel, G.(1918). 'Abnormal deviations in international exchanges', *The Economic Journal*, 28, pp. 413-415.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Concret, PPC în versiunea relativă ne spune că, dacă rata inflaţiei este mai mare pe piaţa de referinţă (HC) comparativ cu cea străină, atunci modificarea relativă a cursului la vedere trebuie să fie pozitivă, ceea ce indică o apreciere a monedei străine faţă de moneda de referinţă. Invers, dacă preţurile în străinătate cresc mai mult decât cele pe piaţa de referinţă în perioada de la momentul 0 la momentul 1 – adică rata inflaţiei este mai mare în străinătate decât pe piaţa de referinţă, atunci moneda străină este aşteptată să se deprecieze faţă de moneda de referinţă. Altfel spus, moneda care are asociată o rată mai mare a inflaţiei este aşteptată să se deprecieze pe piaţa valutară la vedere, în timp ce cea care are asociată o rată mai mică a inflaţiei este aşteptată să se aprecieze pe aceeaşi piaţă. Caseta 8.4 prezintă un exemplu de previzionare a cursului de schimb folosind paritatea puterii de cumpărare în forma relativă.

CASETA 8.4 Previzionarea cursului de schimb prin PPC

Să presupunem că rata inflaţiei în Elveţia este estimată la 4% pe an, iar în Statele Unite este estimată la 2% pe an, iar cursul la vedere din prezent este de 1,50 CHF/USD. PPC în forma sa relativă anticipează un curs de schimb la vedere peste un an egal cu $S^1_{CHF/USD} = 1{,}50 CHF/USD \times \frac{1{,}04}{1{,}02} = 1{,}5295 CHF/USD$. O apreciere a dolarului american (moneda cu rata inflaţiei mai mică) de aproximativ 2% pe an (= 4% - 2%) faţă de francul elveţian, sau mai precis egală cu $\Delta S = \frac{1{,}04}{1{,}02} - 1 = +1{,}96\%$.

Teoria parităţii puterii de cumpărare funcţionează, în termeni generali, pe termen lung pentru majoritatea bunurilor şi serviciilor, deşi poate fi distorsionată de intervenţia guvernamentală pe pieţele valutare, ca şi de formarea unor blocuri monetare de genul Uniunii Monetare Europene. Totuşi, cu toate că intervenţiile oficiale şi controalele valutare pot amâna ajustările necesare reflectării diferenţelor în ratele inflaţiei, modificarea cursului de schimb va avea loc, în cele din urmă, pe termen lung. Autorităţile vor încerca însă să atenueze efectele şi să minimizeze influenţarea în sens negativ a activităţii economice pe care modificările rapide ale cursurilor de schimb ar putea să le cauzeze.

Ce se întâmplă însă dacă Teoria parităţii puterii de cumpărare nu se validează în lumea reală? Raportându-ne la exemplul din Caseta 8.4., dacă peste un an cursul de schimb dintre CHF şi USD este 1,5350 CHF/USD, are acest lucru vreo semnificaţie? Răspunsul este da, iar implicaţiile unei asemenea situaţii sunt importante din perspectiva deciziilor luate de companiile care derulează afaceri în străinătate. Ori de câte ori cursul de schimb de la momentul 1 nu este egal cu cel anticipat de PPC, spunem că există o *deviaţie de la PPC*, iar instrumentul cu ajutorul căruia analizăm astfel de deviaţii poartă denumirea de *curs de schimb real*, înţelegând prin aceasta un curs de schimb care este ajustat cu modificările de inflaţie. Cursul de schimb real poate fi calculat astfel:

$$S(Real, 1) = q_1 = \frac{S_1}{S^1_{PPC}} \tag{8.5}$$

unde q este cursul de schimb real la momentul 1, iar S_1 cursul de schimb nominal de la momentul 1. Dacă PPC este validată, atunci q este egal cu 1 şi nu există deviaţii de la paritate – cu alte cuvinte, diferenţa dintre ratele inflaţiei asociate celor două monede este compensată integral de modificarea în cursul de schimb. De exemplu, dacă există o creştere a cursului de schimb nominal (S) de la momentul 0 la momentul 1, atunci moneda străină se apreciază, iar cea de referinţă se depreciază în termeni nominali, iar dacă preţurile în cele două ţări nu se modifică, atunci cursul de schimb nominal la momentul 1 (S_1) va fi mai mare decât cursul la vedere anticipat de PPC, iar q este mai mare decât 1. Explicaţia este următoarea: dacă PPC ar fi fost validată, o creştere în termeni nominali a cursului la vedere ar trebui să fie consecinţa (sau să fie însoţită de) unei reduceri a preţurilor în străinătate sau a unei creşteri a preţurilor în ţara de referinţă, sau a unei creşteri mai

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

mici a preţurilor în străinătate comparativ cu cele din ţara de referinţă. Dacă, dimpotrivă, preţurile în ambele ţări nu s-au modificat, aceasta înseamnă că bunurile străine au devenit mai scumpe în termeni reali şi/sau cele din ţara de referinţă au devenit mai ieftine, de asemenea în termeni reali. În aceste condiţii, spunem că, în cazul ambelor ţări, apar modificări de competitivitate pe pieţele străine în relaţia bilaterală, o apreciere în termeni reali a unei monede însemnând o reducere a competitivităţii pe piaţa străină, iar o depreciere în termeni reali însemnând o creştere a competitivităţii pe piaţa străină. Orice apreciere în termeni reali a unei monede îi avantajează pe importatorii din respectiva ţară, în timp ce orice depreciere în termeni reali aduce avantaje pe pieţele străine pentru exportatorii din respectiva ţară: pentru importatori, o monedă apreciată în termeni reali înseamnă un preţ mai mare pe piaţa locală pentru produsele importate şi profituri mai mari, iar pentru exportatori, o monedă depreciată înseamnă încasări mai mari în moneda locală din vânzările pe pieţele externe şi, evident, profituri mai mari.

CASETA 8.5 Cursurile de schimb reale – exemplu

Plecând de la exemplul din Caseta 8.4, să presupunem că peste un an cursul de schimb este egal cu 1,5350 CHF/USD. Aceasta înseamnă o valoare mai mare decât cursul de schimb previzionat de PPC, de 1,5295 CHF/USD. Cursul de schimb real va avea valoarea de $q_1 = \frac{1,5350}{1,5295} = 1,0035$. Deoarece cursul de schimb real este mai mare decât 1, USD s-a apreciat în termeni reali faţă de CHF, iar CHF s-a depreciat în termeni reali faţă de USD în interval de un an. Acest lucru a fost posibil deoarece modificarea în cursul de schimb nominal, de 2,33% $\left(= \frac{1,5350}{1,50} - 1\right)$, a fost mai mare decât diferenţa dintre cele două rate ale inflaţiei, de 1,96%. Astfel, aprecierea în termeni reali a USD faţă de CHF a fost egală cu 0,35% (=2,33% - 1,96%). În consecinţă, gradul de competitivitate a bunurilor şi serviciilor elveţiene pe piaţa americană a crescut, iar cel al bunurilor şi serviciilor americane pe piaţa elveţiană a scăzut în perioada de un an considerată.

8.4.2 Teoria parităţii ratelor dobânzii

Teoria parităţii ratelor dobânzii (PRD) are în vedere diferenţa între cursul de schimb la vedere şi cursul de schimb la termen între două monede. Să presupunem cursul de schimb la vedere USD/GBP ca fiind 1,70 dolari americani la o liră sterlină şi un curs de schimb la termen peste un an de 1,59 USD/GBP. În acest caz, dolarul se vinde cu o primă de 11 cenţi, ceea ce înseamnă că pe piaţa la termen GBP este mai ieftină comparativ cu piaţa la vedere, iar USD este mai scump.

Teoria parităţii ratelor dobânzii explică diferenţa dintre valoarea unei monede contra alteia pe piaţa la termen versus piaţa la vedere prin diferenţa dintre ratele dobânzilor din cele două ţări. Astfel, o liră sterlină mai ieftină pe piaţa la termen ar trebui să însemne că rata dobânzii pe piaţa monetară americană este mai redusă decât cea pe piaţa britanică. Altfel spus, monedele care au asociate rate ale dobânzii mai mici se vor vinde pe piaţa la termen la primă (vor fi mai scumpe), iar cele care au asociate rate ale dobânzii mai mari se vor vinde pe piaţa la termen la discont (vor fi mai ieftine).

Relaţia de echilibru care ilustrează teoria parităţii ratelor dobânzilor este dată de expresia

$$\frac{F^1_{HC/FC}}{S^0_{HC/FC}} = \frac{1+i_{HC}}{1+i_{FC}} \tag{8.6}$$

unde $S^0_{HC/FC}$ este cursul la vedere la momentul 0, $F^1_{HC/FC}$ este cursul la termen pentru scadenţa 1, iar i desemnează rata dobânzii.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 8.6 Arbitrajul acoperit de dobândă

Un investitor intenţionează să investească suma de 1 milion GBP pe un an. Rata dobânzii la Londra este de 6%, iar la New York de 3%. Cursul de schimb spot din prezent este 1,70 USD/GBP, iar dolarul se vinde la o primă pe un an de 5 cenţi – prin urmare, cursul de schimb forward este de 1,65 USD/GBP. În aceste condiţii se pune întrebarea care ar fi cea mai bună localizare în care investitorul să îşi valorifice cei 1 milion de lire sterline.

O variantă ar fi aceea a investirii sumei acolo unde rata dobânzii este cea mai mare, respectiv crearea unui depozit bancar pe piaţa londoneză, ce s-ar solda peste un an cu o dobândă de 60.000 GBP. O altă alternativă ar fi aceea de a se angaja într-un *arbitraj acoperit de dobândă*, care ar funcţiona astfel:

Operaţiune	Rezultat
1. Împrumut de 1 milion GBP la 6% p.a.	Suma de plătit peste un an = 1,06 mil. GBP
2. Convertire 1 milion GBP în USD la cursul la vedere	1 mil.GBP x 1,70 = 1,70 mil. USD
3. Investire 1,70 mil. USD la 3% pe an	1,70 mil. USD x 1,03 = 1,751 mil. USD
4. Vânzare forward la un an a sumei de 1,751 mil. USD	1,751 mil. USD : 1,65 = 1,061 mil. GBP
Câştig net	*1,061 mil. GBP – 1 mil. GBP = 61.000 GBP*

Arbitrajul este denumit *acoperit* deoarece una dintre tranzacţiile derulate în cadrul său presupune vinderea unei sume forward (operaţiunea 4), ceea ce înseamnă că arbitrajistul este acoperit împotriva riscului valutar, suma rezultată din această operaţiune fiind sigură. De altfel, toate sumele implicate în arbitrajul acoperit de dobândă sunt sigure, ceea ce face ca arbitrajul acoperit de dobândă să implice riscuri zero.

De ce a fost posibil acest arbitraj? Deoarece diferenţa dintre cursurile la termen şi la vedere nu a fost egală cu diferenţa între ratele dobânzilor asociate celor două monede. Astfel, GBP se vinde cu un discont la termen de 2,9% $\left(=\frac{1,65}{1,70}-1\right)$, iar diferenţa între ratele de dobândă este de 3% în defavoarea GBP.

Câştigul rezultat în urma arbitrajului acoperit de dobândă este de 61.000 GBP. Totuşi, asemenea situaţii nu sunt durabile, deoarece investitorii cercetează pieţele pentru a depista oportunităţi de obţinere a unor profituri fără risc şi acţionează în consecinţă, eliminând în cele din urmă posibilităţile de câştig. Mai mult decât atât, atâta vreme cât pieţele permit derularea de astfel de operaţii, arbitrajiştii care vor acţiona cu scopul obţinerii de profit vor duce pieţele în direcţia eliminării oportunităţii de arbitraj, astfel: (1) toţi se vor împrumuta în GBP, ceea ce înseamnă că rata dobânzii la lire va creşte; (2) toţi vor cumpăra USD pe piaţa la vedere, ceea ce înseamnă că vom avea un curs la vedere USD/GBP mai mic; (3) toţi vor investi USD, ceea ce înseamnă că rata dobânzii la dolari va scădea; (4) toţi vor vinde USD forward şi vor cumpăra GBP, ceea ce înseamnă că pe piaţa forward cursul va creşte. Ca urmare, profiturile obţinute vor atinge valoarea de zero, iar arbitrajul nu va mai putea fi realizat.

De exemplu, dacă rata anuală a dobânzii pe piaţa londoneză este de 12%, cifrele din exemplul nostru ar indica o rată a dobânzii la New York de 4,75% pe an $\left(=\left(\frac{1,59}{1,70}\times 1,12\right)-1=0,0475\right)$. Rezultatul obţinut este interesant. Un american atras de rata ridicată a dobânzii în Marea Britanie, care este interesat să creeze un depozit bancar pe un an la Londra, va descoperi că ceea ce câştigă ca urmare a diferenţei de dobândă va fi pierdut din cauza mişcării adverse a lirei sterline contra dolarului american în cursul anului respectiv. Pentru a ilustra această afirmaţie, să considerăm următoarea succesiune de evenimente:

1. Ianuarie 2016: Un investitor converteşte 1.000 USD în GBP, la cursul de 1,70 USD/GBP şi obţine 588,23 GBP

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

2. Ianuarie 2016: Acelaşi investitor creează un depozit bancar la Londra cu o rată anuală a dobânzii de 12% şi va avea la sfârşitul anului 588,23 GBP × 1,12 = 658,82 GBP
3. Decembrie 2016: Investitorul converteşte înapoi lirele în dolari, la cursul de 1,59 USD/GBP şi obţine 1.047,5 USD
   SAU
4. Ianuarie 2016: Investeşte 1.000 USD la New York la o rată anuală a dobânzii de 4,75% şi obţine la sfârşitul anului 1.047,5 USD.

În mod evident, un investitor raţional va fi indiferent faţă de aceste două alternative de investire, cu excepţia cazului în care se aşteaptă la o reducere a ratelor dobânzilor pe piaţa americană comparativ cu cea londoneză, sau a situaţiei în care crede că valoarea forward a cursului de schimb nu reprezintă o previzionare bună a cursului spot USD/GBP de peste un an. Una din explicaţiile aflate la baza acestei lipse de încredere a investitorilor în capacitatea de previzionare a cursului la termen este reprezentată de intervenţiile autorităţilor monetare pe piaţa valutară: în absenţa unei asemenea intervenţii, cursurile de schimb au tendinţa de a evolua astfel încât să atenueze sau să elimine diferenţele existente între ratele dobânzilor, dar crearea unei ineficienţe artificiale a pieţei generează oportunităţi pentru arbitraj. Un exemplu de arbitraj posibil ar consta într-un împrumut la o rată mai redusă a dobânzii pe o piaţă şi rambursarea lui ulterioară, însă până în momentul în care paritatea ratei dobânzii se va exercita. Procesul de egalizare este derulat de operatori denumiţi arbitrajişti, care acţionează asupra oricăror disparităţi de acest gen apărute pe termen scurt. Revenind la exemplul anterior, dacă diferenţa între ratele dobânzilor la Londra şi New York ar fi de 3%, realizarea unui împrumut în GBP şi achiziţionarea de obligaţiuni pe piaţa londoneză denominate în USD s-ar solda cu câştig pentru un arbitrajist. Caseta 8.6 ilustrează derularea unui astfel de arbitraj, ca şi efectele sale asupra pieţelor financiare.

8.4.3. Efectul deschis Fisher

O altă teorie economică la care managerii financiari internaţionali apelează este aşa-numitul *„efect deschis Fisher”* sau *„teoria internaţională Fisher”*. Această teorie susţine că diferenţa existentă între ratele dobânzilor oferite de active financiare de datorie similare, dar denominate în monede diferite, reprezintă o estimare a pieţei referitoare la modificările viitoare ale cursului de schimb pe perioada de viaţă a activelor. Să presupunem că un manager financiar internaţional intenţionează să obţină o finanţare în valoare de 50 milioane lire sterline pe termen de un an şi, în acest scop, contactează un broker care îi oferă următoarele alternative de finanţare: (1) un împrumut în lire la 12% anual şi (2) un împrumut în dolari americani la 5% pe an. Teoria deschisă Fisher afirmă că diferenţa între ratele dobânzilor reprezintă „cea mai bună estimare” pe care piaţa ar putea să o facă în ceea ce priveşte modificarea viitoare a cursului de schimb dintre cele două pe parcursul anului următor. Cu alte cuvinte, în cazul exemplului nostru, piaţa anticipează o depreciere a lirei sterline cu aproximativ 7% faţă de dolarul american în decursul anului următor.

Pentru a înţelege fenomenul este nevoie să ne aducem aminte de relaţia între ratele nominale şi reale ale dobânzii. Efectul Fisher se referă la relaţia dintre aşteptările privind ratele viitoare ale inflaţiei şi ratele naţionale ale dobânzilor, şi anume că aşteptările investitorilor referitoare la modificările viitoare în nivelul preţurilor vor fi transferate imediat în ratele nominale ale dobânzilor. Altfel spus, creditorii raţionali vor aştepta o compensare nu numai pentru trecerea timpului, ci şi pentru erodarea probabilă a puterii reale de cumpărare. De exemplu, dacă în Marea Britanie rata reală a dobânzii care echilibrează cererea şi oferta de capital este de 5%, iar rata anuală aşteptată a inflaţiei este de 10%, atunci rata nominală a dobânzii va fi de circa 15%. Ratele reale şi nominale ale dobânzii sunt legate prin intermediul următoarei formule:

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

$$1 + r = \frac{1+i}{1+\pi} \tag{8.7}$$

unde i este rata nominală a dobânzii, π este rata inflației, iar r este rata reală a dobânzii.

Teoria deschisă Fisher afirmă că toate țările vor cunoaște aceeași rată reală a dobânzii sau, altfel spus, că toate activele financiare cu același nivel al riscului vor oferi același câștig în termeni reali, deși ratele nominale ale dobânzilor sunt diferite de la o țară la alta datorită ratelor așteptate ale inflației. Teoria poate fi exprimată mai precis prin combinarea teoriei parității puterii de cumpărare și a teoriei parității ratei dobânzii, astfel:

$$\frac{E(S_1)}{S_0} = \frac{1+i_{HC}}{1+i_{FC}} \; sau \; aproximativ \; \frac{E(S_1)-S_0}{S_0} \approx i_{HC} - i_{FC} \tag{8.8}$$

unde $E(S_1)$ este cursul de schimb așteptat la momentul 1. Caseta 8.7 prezintă un exemplu de aplicare a efectului Fisher deschis pentru previzionarea cursului de schimb viitor.

CASETA 8.7 Efectul deschis Fisher – exemplu

Să presupunem că ratele anuale ale dobânzilor la Londra și New York sunt de 12% și, respectiv, de 4,75%, iar ratele așteptate ale inflației în cele două localizări sunt de 10% și, respectiv, 3%. În cazul în care cursul de schimb la vedere este de 1,70 USD/GBP, atunci teoria deschisă Fisher estimează un curs la vedere de peste un an egal cu $E\left(S_{\frac{USD}{GBP}}\right) = 1{,}70 \times \frac{1{,}12}{1{,}0475} = 1{,}8176 \; USD/GBP$. Această valoare estimată a cursului spot este echivalentă cu o apreciere așteptată a GBP de 6,9% $\left(= \frac{1{,}8176}{1{,}70} - 1\right)$, apropiată de diferențialul dintre ratele de dobândă de 7%.

8.4.4 Cursul la termen ca predictor nepărtinitor al cursului la vedere viitor

Numeroase studii au demonstrat că valoarea cursului de schimb la termen reprezintă o previzionare slabă a cursului de schimb la vedere din viitor (Froot și Frenkel, 1990; Breener și Kroner, 1995; Loring și Lucey, 2013). Totuși, aceleași studii au arătat că, în majoritatea cazurilor, el se dovedește un predictor nepărtinitor al cursului la vedere, prin „predictor nepărtinitor" înțelegându-se faptul că, deși cursul la termen subestimează sau supraestimează adeseori cursul la vedere din viitor, nu are loc în mod consecvent o subestimare sau o supraestimare a acestuia. Altfel spus, pe termen lung, suma diferențelor între previziunea cursului la termen pentru un moment de timp dat și cursul de schimb la vedere la aceeași dată este egală cu zero. Dacă piața la termen operează astfel, atunci managerul financiar poate privi cursul la termen cotat în prezent ca pe o valoare așteptată rezonabilă a cursului de schimb spot din viitor. Ultima frază reprezintă enunțarea proprietății cursului la termen de *predictor nepărtinitor al cursului de schimb la vedere*.

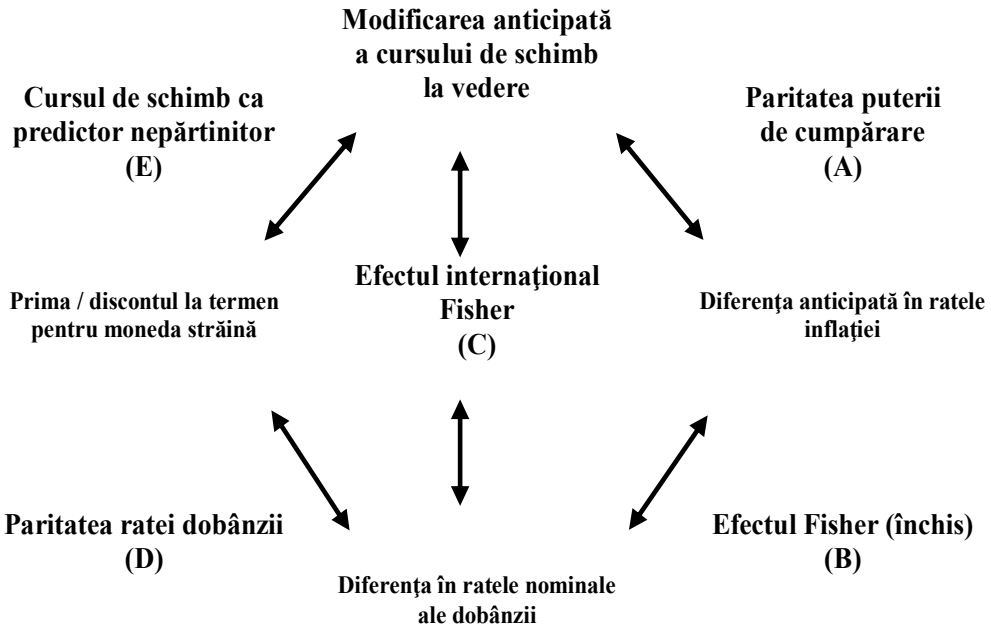
8.4.5 Cadrul general de paritate

Teoriile prezentate până acum au proprietatea de a fi intercorelate, putând fi trasată o „grilă de echilibru", ca cea din figura 8.7. Trebuie însă spus că o serie de alți factori, ca momentul schimbului efectiv între două monede, reglementările fiscale și controalele valutare pot influența și ei cursul de schimb între două monede.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 8.7 **Cadrul de paritate**



Pentru a înţelege acest cadru de paritate, să presupunem un curs de schimb la vedere de 1,3250 CHF/USD, un curs de schimb la termen de 1,3509 CHF/USD, o rată a inflaţiei în Elveţia de 4% p.a., o rată a inflaţiei în Statele Unite de 2% p.a., o rată a dobânzii la obligaţiunile cu scadenţa de un an în Elveţia de 5% p.a. şi o rată a dobânzii la obligaţiunile americane cu scadenţa de un an de 3% p.a. Aplicând cadrul de paritate (vezi Figura 8.7.), relaţia (A) indică un curs de schimb la vedere de peste un an de 1,3509 CHF/USD $\left(= 1{,}3250 \times \frac{1{,}04}{1{,}02}\right)$, iar diferenţa anticipată în ratele inflaţiei este de aproximativ 2% (4% - 2%). Diferenţa anticipată în ratele inflaţiei ne conduce către diferenţa dintre ratele de dobândă, tot de 2% prin relaţia (B). Mai departe, relaţia (C) ne indică valoarea aşteptată a cursului la vedere de peste un an, de 1,3250 CHF/USD, iar relaţia (D) ne spune că prima la USD pe piaţa forward este de 2% (5% - 3%). În cele din urmă, relaţia (E) preia cursul la termen de 1,3509 CHF/USD şi îl consideră un predictor nepărtinitor al cursului de schimb la vedere de peste un an.

SUMAR

- Sistemul financiar internaţional are ca principale trăsături importanţa ridicată a fluxurilor financiare pe termen scurt, volumul ridicat al tranzacţiilor pe pieţele financiare, numărul mare al agenţilor economici implicaţi în tranzacţii, diversitatea şi complexitatea apreciabile ale instrumentelor financiare, viteza ridicată de reacţie a participanţilor pe piaţă la noile informaţii disponibile şi dimensiunea globală a instituţiilor financiare.
- Sistemul financiar internaţional este format din active financiare, instituţii şi pieţe financiare internaţionale. Activele financiare includ trei categorii: activele de proprietate, activele de datorie şi instrumentele financiare derivate. Instituţiile financiare cuprind băncile centrale, băncile comerciale şi alte instituţii financiare create cu scopul tranzacţionării de active financiare. Pieţele financiare sunt liantul între activele financiare şi instituţiile financiare, ele asigurând interacţiunea dintre agenţii economici interesaţi în tranzacţionarea activelor financiare, ca şi locul unde activele financiare sunt disponibile tranzacţionării.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- Diversitatea şi complexitatea sistemului financiar internaţional îi conferă acestuia un rol important în economia globală, pe care şi-l exercită în câteva direcţii principale, astfel: (1) Obţinerea de capital pentru derularea afacerilor de către companii; (2) Promovarea creşterii economice; (3) Finanţarea proiectelor mari de investiţii; (4) Diversificarea internaţională a riscului; (5) Managementul riscului.
- Piaţa valutară este cea mai importantă piaţă financiară globală, deoarece piaţa funcţionează 24 de ore din 24 şi are, de departe, cel mai mare volum al tranzacţiilor, prin raportare la toate celelalte pieţe financiare sau reale.
- Piaţa valutară este o piaţă de tip OTC (engl. *over-the-counter*) sau „la ghişeu", care nu are o anumită localizare, tranzacţiile derulându-se direct între participanţii pe piaţă.
- Piaţa valutară are două componente sau paliere, diferite atât din punct de vedere al volumului de tranzacţii, dar şi al participanţilor pe piaţă: palierul „cu ridicata" – format dintr-o piaţă interbancară foarte lichidă, în cadrul căreia tranzacţiile au loc între dealerii aflaţi în marile bănci comerciale şi/sau în departamentele financiare specializate ale unor corporaţii transnaţionale – şi palierul „cu amănuntul" – cuprinde, mai ales, schimburile valutare dintre clienţii băncilor şi dealerii valutari.
- Pe piaţa valutară se întâlnesc mai multe categorii de participanţi, fiecare având o anumită motivaţie legată de participarea pe piaţă: (1) dealerii bancari şi nonbancari; (2) companii şi persoane fizice care derulează tranzacţii comerciale şi financiare; (3) speculatori şi arbitrajişti; (4) brokeri valutari; (5) autorităţi ale statului, cum ar fi bănci centrale şi trezorerii (ministere de finanţe).
- Pe piaţa valutară, preţurile apar sub forma cursului de schimb, care este preţul în termeni nominali al monedei unei ţări exprimat în moneda altei ţări. Orice curs de schimb cuprinde două monede: una dintre ele se numeşte moneda cotată, iar cealaltă se numeşte moneda cotantă. Cotaţiile pe piaţa valutară apar sub forma a două cursuri, bid şi ask, diferenţa dintre ele denumindu-se marjă.
- Principalele tranzacţii derulate pe piaţa valutară sunt cele imediate – spot, la termen – forward şi tranzacţii de swap valutar – care presupun o tranzacţie spot şi una la termen sau două tranzacţii la termen, realizate între aceeaşi operatori pe piaţă.
- Piaţa eurovalutară este o piaţă financiară, în cadrul căreia se efectuează depozite şi se contractează împrumuturi în eurovalute, prin intermediul eurobăncilor. Piaţa eurovalutară desemnează generic depozitele, respectiv creditele contractate pe această piaţă, caracteristica definitorie a acestora fiind faptul că tranzacţiile sunt denominate în alte monede decât cele ale ţării în care operează banca care intermediază tranzacţiile în cauză.
- Pieţele eurovalutare s-au dezvoltat continuu, pe fondul eliberării restricţiilor privind libera circulaţie a capitalului, şi au avut un rol important în extinderea şi integrarea pieţelor financiare.
- Instrumentele financiare tranzacţionate pe piaţa eurovalutară permit realizarea operaţiunilor de arbitraj, hedging (acoperirea riscului) şi a celor speculative, fiecare dintre acestea conferind beneficii participanţilor şi creând lichiditate şi continuitate pieţei financiare.
- Condiţiile internaţionale de paritate reprezintă elementul central al teoriei financiare specifice mediului financiar internaţional şi finanţelor internaţionale şi se referă la relaţii simple care se manifestă între trei tipuri de variabile macroeconomice importante: cursul de schimb, ratele de dobândă şi nivelul preţurilor.
- Ipotezele fundamentale pe care aceste condiţii de paritate se bazează sunt comportamentul raţional al agenţilor economici şi capacitatea acestora de tranzacţionare fără restricţii şi costuri pe pieţele financiare, monetare şi reale. Deşi nu sunt întotdeauna „validate" de ceea ce observăm în lumea reală, ele sunt o modalitate utilă de abordare a forţelor economice care guvernează modificările cursurilor de schimb şi sunt esenţiale pentru înţelegerea modului în care pieţele financiare şi reale sunt legate unele de altele, dar şi pentru luarea deciziilor manageriale financiare (şi nu numai) asociate prezenţei firmei pe pieţele externe.
- Teoria parităţii puterii de cumpărare (PPC) consideră cursul de schimb dintre două monede ca fiind influenţat şi depinzând de ratele relative ale inflaţiei în ţările de emisiune ale monedelor. PPC are la bază legea unui singur preţ, care susţine că produsele identice trebuie să fie vândute la acelaşi preţ pe pieţe diferite, după ce are loc ajustarea în funcţie de cursul de schimb. Versiunea absolută a PPC afirmă că, în absenţa oportunităţilor de arbitraj

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

pe o piaţă fără restricţii de orice fel, cursurile de schimb se vor ajusta pentru a elimina discrepanţele în nivelul preţurilor dintre cele două ţări sau că nivelurile de preţ se vor ajusta la cursul de schimb. Paritatea puterii de cumpărare în forma relativă exprimă relaţia dintre modificarea în timp a nivelului preţurilor dintre două ţări şi modificarea, în acelaşi interval de timp, a cursului de schimb la vedere.

- Cursul de schimb real este cursul de schimb nominal ajustat cu modificările de inflaţie. Modificările în cursul de schimb real determină modificări de competitivitate pe pieţele străine.
- Teoria parităţii ratelor dobânzii explică diferenţa dintre valoarea unei monede contra alteia pe piaţa la termen versus piaţa la vedere prin diferenţa dintre ratele dobânzilor din cele două ţări. Atunci când această relaţie nu este validată în lumea reală, există oportunităţi de tranzacţionare la cele mai mici costuri şi/sau de arbitraj.
- Teoria internaţională Fisher susţine că diferenţa existentă între ratele dobânzilor oferite de active financiare de datorie similare, dar denominate în monede diferite, reprezintă o estimare a pieţei referitoare la modificările viitoare ale cursului de schimb pe perioada de viaţă a activelor.

TERMENI-CHEIE

Piaţă valutară, piaţă eurovalutară, speculaţie, arbitraj, hedging, instituţii financiare, curs de schimb, curs de schimb real, condiţii internaţionale de paritate, curs la vedere, curs la termen

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

1. Prin ce se diferenţiază pieţele valutare de pieţele eurovalutare?
2. Care este diferenţa dintre cursurile de schimb bid şi cele ask?
3. Care este diferenţa dintre cursurile de schimb la vedere şi cele la termen?
4. Care sunt variabilele macroeconomice între care se formează relaţiile descrise de condiţiile internaţionale de paritate?
5. Care este rolul arbitrajului în validarea legii unui singur preţ?
6. Care sunt diferenţele dintre activele financiare de proprietate, activele financiare de datorie şi instrumentele derivate?

BIBLIOGRAFIE

Bekaert, G.J. şi Hodrick, R.J. (2012). *International Financial Management*, 2nd edition, Harlow: Pearson.

Cassel, G. (1918). 'Abnormal deviations in international exchanges', *The Economic Journal*, Vol. 28, No. 112, pp. 413-415.

Dufloux, C. (2002). *Pieţe financiare*, Colecţia Romexco, Bucureşti: Editura Economică.

Eiteman, D.K., Stonehill, A.I. şi Moffett, M.H. (2012). *Multinational Business Finance*, 13th edition, Harlew: Pearson.

Levi, M. (2005). *International Finance*, New York: Routledge.

Viney, C. (2007). *McGraths' Financial Institutions, Instruments and Markets*, Sydney: McGraw Hill.

*** (1982) *Eurodollar Arbitrage*, FRBNY Quarterly Review/Summer. Disponibil la: https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/quarterly_review/1982v7/v7n2article2.pdf.

*** (2002) *Foreign Exchange and Money Market Transactions*, UBS Investment Bank.

*** (2014) *The Random Walk. Mapping the World Capital Markets*, Deutsche Bank Research.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

*** (2014) *Global flows in a digital age: How trade, finance, people, and data connect the world economy*, McKinsey Global Institute.

*** (2015) *Foreign Exchange Market Survey*, Euromoney.

*** (2016) *Monetary and Financial Statistics Manual & Compilation Guide*, International Monetary Fund.

*** (2016) *Triennial Central Bank Survey of foreign exchange and OTC derivatives markets in 2016*, Bank of International Settlements, Disponibil la: http://www.bis.org/publ/rpfx16.htm.

*** (2016) 'U.S. Dollar Soars on Bets That Donald Trump Could Spur Inflation', *Fortune*, 16.11.2016.

*** (2016) 'Here's How Donald Trump Just Sent the U.S. Dollar Diving', *Fortune*, 17.01.2017.

www.bis.org

www.ici.org

www.salary.com.

BIBLIOGRAFIE SUPLIMENTARĂ

Breener, R.J. şi Kroner, K.F. (1995). 'Arbitrage, Cointegration, and Testing the Unbiasedness Hypothesis in Financial Markets', *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 30, No. 1, pp. 23-42.

Froot, K.A. şi Frenkel, J.A. (1990). 'Forward Discount Bias: Is it an Exchange Risk Premium?', *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 104, No. 1, pp. 139-161.

Gibbson, H. (1989). *The Eurocurrency Markets*, *Domestic Financial Policy and International Instability*, London: Palgrave Macmillan UK.

Giddy, I. H. (1994). '*Global Financial Markets*', Lexington, Massachussets: D C Heath.

Levich, R. (2001). *International Financial Markets*, *Prices and Policies,* McGraw-Hill/Irwin.

Loring, G. şi Lucey, B. (2013). 'An analysis of forward exchange rate biasedness across developed and developing country currencies: Do observed patterns persist out of sample?', *Emerging Markets Review*, Vol. 17, December, pp. 14-28.

Mayer, H. (1985). 'The Interaction between Eurocurrency Markets and the Exchange Markets', *BIS Economic Papers*, No. 15, May.

McKinnon, R.I. (1977). *The Eurocurrency Market*, Essays In International Finance, No. 125, New Jersey: Princeton.

Moore, M., Schrimpf, A. şi Sushko, V. (2016). 'Downsized FX markets: causes and implications', *BIS Quarterly Review*, December, pp. 35-51.

Moosa, I. (2003). *International Financial Operations – Arbitrage, Hedging, Speculation, Financing and Investment,* London: Palgrave MacMillan.

Munteanu, C. şi Horobeţ, A. (2005). *Finanţe transnaţionale*, Editura AllBeck, Bucureşti.

Schenk, C. (1998). 'The Origins of the Eurodollar Market in London: 1955–1963', *Explorations in Economic History,* Vol. 35, No. 2, pp. 221-238.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitolul 9

Pieţele internaţionale de capital şi instrumente financiare derivate

Autori:
Alexandra HOROBEŢ
Gheorghe HURDUZEU
Radu LUPU
Paul-Gabriel MICLĂUŞ
Ştefan Nicolae Marius UNGUREANU
Maria-Isadora LAZĂR

Structură:

- Piaţa internaţională a acţiunilor
- Piaţa internaţională a obligaţiunilor
- Pieţele internaţionale de instrumente financiare derivate
- Bursele internaţionale de mărfuri

Obiective:

- Înţelegerea rolului pieţelor internaţionale de capital la nivel micro şi macroeconomic
- Înţelegerea caracteristicilor şi a modului de utilizare a instrumentelor disponibile pe pieţele internaţionale de capital
- Înţelegerea caracteristicilor instrumentelor financiare derivate şi a modului în care acestea pot fi utilizate de participanţii pe piaţă
- Înţelegerea rolului şi a particularităţilor burselor de mărfuri

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

MINICAZ

CASETA 9.1 Novo Industri A/S

Novo Industri A/S (Novo) este o corporaţie transnaţională daneză, specializată în producţia de enzime industriale şi farmaceutice (printre care şi insulină), care controlează 50% din piaţa de profil internaţională. Înainte de 1977, Novo se finanţa exclusiv de pe piaţa financiară daneză, dar managementul companiei a realizat că piaţa de capital locală era segmentată faţă de alte pieţe de capital – avea conexiuni puţine cu alte pieţe, iar nivelul său de lichiditate era relativ scăzut. Prin urmare, costul capitalului pe care Novo îl plătea pentru finanţarea pe piaţa locală era ridicat, dar, în acelaşi timp, compania nu putea obţine de pe piaţa daneză fondurile de care avea nevoie pentru extinderea pe care şi-o dorea. Aceste restricţii generau dezavantaje competitive faţă de principalii concurenţi ai companiei, printre care se aflau Eli Lilly (SUA) şi Gist Brocades (Olanda).

Piaţa de acţiuni daneză avea, la acel moment, multe trăsături care conduceau la un cost ridicat al capitalului pentru orice companie care dorea să se finanţeze prin intermediul său, dar două erau critice: asimetria informaţională şi lipsa analizelor financiare. Danemarca avea o legislaţie care interzicea investitorilor danezi să deţină active emise de sectorul privat, ceea ce nu oferea stimulente investitorilor danezi să încerce să pătrundă pe pieţele externe. De asemenea, politica fiscală era un impediment în calea dezvoltării afacerilor, investitorii plătind un impozit de 50% pe câştigurile de capital dacă deţineau acţiuni în portofoliile lor pe o perioadă mai mare de doi ani, iar dacă acestea erau deţinute pe o perioadă mai scurtă, cota de impozit era de 75%.

Managerii companiei se simţeau descurajaţi de restricţiile impuse de piaţa daneză, ţinând cont de ambiţiile de creştere ale companiei. Ca urmare, au decis să acceseze piaţa globală de capital în 1977, prima dată făcând publice rapoartele financiare ale companiei, în conformitate cu standardele internaţionale. În 1979, Novo a emis euroobligaţiuni convertibile în valoare de 20 de milioane de dolari şi şi-a listat acţiunile la London Stock Exchange, ceea ce a încurajat analiştii financiari britanici să urmărească evoluţia companiei. Anul 1979 a adus un boom biotehnologic pe piaţa americană, iar managerii companiei au decis să viziteze Statele Unite pentru a explora piaţa. În urma unor prezentări de succes în SUA, realizate de Novo, investitorii americani au început să cumpere acţiunile companiei listate pe bursa londoneză, iar în 1981 Novo a făcut pasul major către piaţa americană, listându-şi acţiunile pe cea mai mare bursă din lume, New York Stock Exchange, devenind prima companie scandinavă care a accesat capital pe piaţa internaţională. Strategia a constat în sponsorizarea de către companie a unui instrument financiar denumit American Depositary Receipt (ADR), prin intermediul căruia investitorii americani puteau să cumpere acţiuni ale companiei daneze direct pe piaţa americană. Morgan Guarantee a fost banca responsabilă de emisiunea de ADR, a căror tranzacţionare a început pe piaţa americană în aprilie 1981. Pe 8 iulie 1981, Novo a vândut 1,8 milioane de acţiuni ADR, colectând fonduri de 450 milioane coroane daneze, iar ADR au fost listate la New York Stock Exchange. Preţul acţiunilor a crescut rapid, iar participaţia investitorilor străini la capitalul companiei a crescut de la zero la 30%. Investitorii au evaluat pozitiv performanţa financiară a companiei, iar preţul acţiunilor sale a crescut peste indicele danez al sectorului farmaceutic.

Câteva lecţii pot fi extrase din experienţa companiei daneze. În primul rând, pieţele de capital segmentate tind să aibă niveluri reduse de lichiditate, iar companiile care obţin capital de pe aceste pieţe pot avea costuri mari ale finanţării, ceea ce pune bariere în calea creşterii. Astfel, pătrunderea pe pieţele financiare internaţionale poate reprezenta un avantaj din punct de vedere al costului capitalului şi, implicit, un impuls pentru dezvoltarea afacerilor. În al doilea rând, prezenţa pe pieţele financiare internaţionale poate situa o companie la nivelul competitorilor săi, prin beneficierea de aceleaşi surse de finanţare la costuri mai mici.

Sursa: Stonehill, A.I. şi Dullum, K.B. (1982). 'Internationalizing the cost of capital', *Thunderbird International Business Review*, Vol. 25 (Winter), pp. 17-19;
Thakor, A. (2015). 'International Financial Markets: A Diverse System is the Key to Commerce', *Center for Capital Markets Competitiveness*, pp. 25-28.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

9.1 Piaţa internaţională a acţiunilor

Piaţa internaţională a acţiunilor reprezintă o componentă fundamentală a pieţei financiare internaţionale, care, de regulă, este destinată companiilor private; uneori piaţa este accesată şi de plasamente guvernamentale directe sau indirecte. Aceasta oferă agenţilor economici posibilitatea atragerii unor resurse financiare importante prin emisiunea de titluri de proprietate sau active financiare de proprietate – de regulă, sub formă de acţiuni, prin contrast cu obligaţiunile, care reprezintă titluri de credit sau active financiare de datorie.

Investitorii în aceste titluri pun la dispoziţia firmelor emitente capitalul de care ei dispun în schimbul dobândirii unor drepturi faţă de societatea respectivă. Astfel, din punct de vedere juridic, deţinerea unei acţiuni reprezintă dreptul de proprietate al deţinătorului acesteia asupra unei cote-părţi corespunzătoare din capitalul social al firmei emitente, drept care este însoţit de o serie de alte drepturi subsecvente, atât patrimoniale (de exemplu, dreptul de a participa la împărţirea rezultatelor financiare, dreptul de a primi o cotă-parte din rezultatul lichidării companiei etc.), cât şi nepatrimoniale (de exemplu, dreptul de a participa şi de a vota la deliberările din adunările generale ale acţionarilor, dreptul de a alege şi de a fi ales etc.). În ceea ce priveşte raportarea deţinerii unei acţiuni la patrimoniul societăţii, trebuie să insistăm asupra unei grave erori în care se află unii investitori în astfel de instrumente: în mod eronat, se consideră că acţionarul ar avea un drept de proprietate asupra unei părţi din patrimoniul societăţii (şi nu asupra unei părţi din capitalul social); acţionarul are doar un drept generic de creanţă asupra unei părţi corespunzătoare din patrimoniu, iar acest drept se exercită doar atunci când şi dacă societatea se lichidează (acţionarul va primi o cotă-parte corespunzătoare din ceea ce rămâne ca rezultat al lichidării).

Din punct de vedere economic, acţiunile sunt valori mobiliare (engl. *securities*), o componentă a clasei mult mai largi a instrumentelor financiare, tranzacţionabile în mod privat (pentru titlurile emise de companii care nu sunt listate/cotate pe o piaţă cu acces public) sau în mod public (pe pieţele secundare pentru titluri financiare, fie ele pieţe bursiere de valori/reglementate (engl. *stock exchanges*), pieţe „la ghişeu" (engl. *over-the-counter – OTC*), denumite şi pieţe interdealeri, sisteme alternative de tranzacţionare (engl. *Alternative Trading Systems – ATS*) sau platforme multilaterale de tranzacţionare (engl. *Multilateral Trading Facilities – MTF*). Caseta 9.2 prezintă pe scurt principalele tipuri de acţiuni.

Piaţa internaţională a acţiunilor este compusă din trei tipuri distincte de instrumente:

1. *acţiuni interne* – emise pe o piaţă internă de către o entitate locală în moneda acelei pieţe;
2. *acţiuni străine* – pot fi emise parţial pe piaţa locală şi parţial pe o piaţă străină, ori sunt emise integral pe piaţa locală, cu implicarea unui sindicat bancar internaţional;
3. *euroacţiuni* – acţiunile sunt emise simultan pe două sau mai multe pieţe internaţionale, situate în două sau mai multe ţări, altele decât ţara în care au fost emise acţiunile.

Ultimele două categorii reprezintă *acţiuni internaţionale*.

Acţiunile unei companii ce se listează pentru prima dată, ca şi acţiunile suplimentare ale unei companii deja listate, se emit pe piaţa primară, dar, ulterior, acestea se tranzacţionează liber, pe piaţa secundară. Tabelul 9.1 prezintă succint tipurile de pieţe secundare – bursa sau piaţa reglementată, pe de o parte, şi piaţa OTC (engl. *over-the-counter*) sau nereglementată, de cealaltă parte – ca şi caracteristicile fiecăreia dintre ele.

Modalităţile de tranzacţionare a acţiunilor străine cuprind variantele alternative de *ofertă publică iniţială* (engl. *Initial Public Offering – IPO*), *emisiunea de euroacţiuni*, *emisiunea direcţionată*, precum şi *plasamentul privat* – vezi figura 9.1.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 9.2 Tipuri de acţiuni

(1) *Acţiunile comune/ordinare*. Sunt cele mai des întâlnite, acestea dând dreptul la dividend, în funcţie de profitul *net* obţinut de companie în anul anterior. Ele conferă drept de vot în Adunarea Generală a Acţionarilor („o acţiune – un vot") şi dau dreptul la o cotă-parte din suma rezultată în urma unei eventuale lichidări a activelor companiei, calculată pro-rata (direct proporţional cu numărul de acţiuni deţinute şi de ponderea acestora în totalul acţiunilor emise de companie).
(2) *Acţiunile preferenţiale*. Acestea conferă deţinătorilor drepturi suplimentare faţă de acţiunile ordinare, dar compensează acest lucru prin diminuarea altor drepturi. De exemplu, acţionarii pot avea dreptul să primească dividende într-o sumă anumită, indiferent dacă firma a avut profit sau pierdere în anul anterior, iar în cazul lichidării companiei, deţinătorii de acţiuni preferenţiale pot avea prioritate faţă de restul acţionarilor, caz în care suma rezultată din valorificarea activelor nu acoperă datoriile acesteia.
Acţiunile preferenţiale se individualizează de la companie la companie, putând exista şi drepturi sau obligaţii diferite faţă de cele enumerate mai sus. O acţiune preferenţială mai exotică este „acţiunea de aur" – aceasta este păstrată, în unele cazuri, de cei care vând pachetul majoritar de acţiuni al unei firme pentru a avea drept de veto în Adunarea Generală a Acţionarilor (de multe ori, statele apelează la astfel de instrumente atunci când privatizează o companie) sau pentru a avea drept de preempţiune la a reintra în posesia companiei, în cazul în care compania este vândută.
De regulă, acţiunile preferenţiale au ataşate un singur tip de drepturi suplimentare faţă de cele comune şi însoţit, de obicei, de o restricţie, cum ar fi lipsa dreptului de vot în Adunarea Generală a Acţionarilor.
Un caz mai inedit este cel al acţiunilor ce oferă drept de vot în limita unui anumit procent din capitalul social. Dacă un acţionar depăşeşte limita respectivă (care poate fi de 1%, 5%, 10% etc. din capitalul social), acestuia i se anulează dreptul de vot pentru acţiunile care trec peste acea limită sau se poate dilua dreptul de vot, putând avea un vot la 1.000, la 10.000, la 100.000 de acţiuni, în funcţie de statutul firmei, fără să piardă însă dreptul de a încasa dividende. În această situaţie, acţiunile sunt o formă hibridă de instrument de atragere a capitalului, între cele de datorie şi cele de proprietate, între acţiuni comune şi acţiuni preferenţiale.
Sursa: Autorii.

***Tabelul 9.1* Tipologia pieţelor secundare**

BURSA / PIAŢA REGLEMENTATĂ	OTC / PIAŢA NEREGLEMENTATĂ
Tranzacţionarea se desfăşoară într-un spaţiu delimitat (clădire)	Lipsa unei localizări (clădiri); tranzacţiile se execută în birourile dealerilor („la ghişeu")
Accesul direct în piaţă este restricţionat la membrii bursei şi la titlurile acceptate la cotaţia bursieră	Accesul este neîngrădit, pentru clienţi şi titluri
Negocierea şi executarea contractelor se realizează prin interpuşi (brokeri) – prin sisteme de tranzacţionare bazate pe licitaţie publică	Negociere directă între vânzător şi cumpărător, dealerul joacă rolul de contra parte
Reglementare fermă a tranzacţiilor, prin lege şi regulamentul bursei; agenţii de bursă sunt obligaţi să respecte anumite reguli şi obligaţii	Reglementarea tranzacţiilor este mai laxă; în general, este realizată de asociaţiile dealerilor
Datorită concentrării ordinelor şi a sistemului de tranzacţionare, se formează un curs unic pentru titlurile negociate	Întrucât preţurile sunt stabilite prin negocieri disparate, pot varia între firme (dealeri).

Sursa: Autorii.

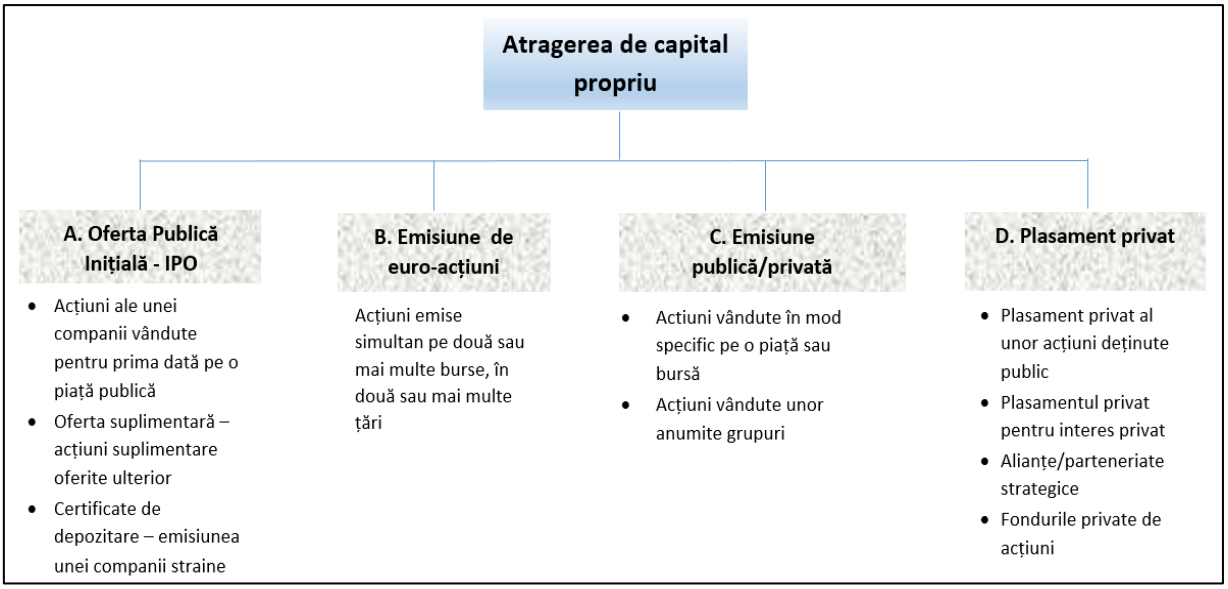
A. Oferta publică iniţială (IPO) este iniţiată de o companie aflată până în acel moment în proprietate privată, de regulă emisiunea iniţială de acţiuni reprezentând un procent situat între 15 şi 25% din totalul acţiunilor firmei (Eiteman et al., 2013). Oferta publică are loc prin intermediul unui sindicat de bănci şi alte instituţii financiare, care are rolul de a sprijini compania în pregătirea

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

documentelor necesare, în funcţie de pieţele cărora le este adresată această emisiune. Ulterior emisiunii iniţiale, compania poate reveni cu o *emisiune suplimentară de acţiuni*, care reprezintă vânzarea unui nou procent din proprietatea firmei către piaţă.

***Figura 9.1* Modalităţi alternative de tranzacţionare**



Sursa: Adaptat de autori după Eiteman et al. (2013).

Oferta publică iniţială poate avea loc şi prin intermediul unei *emisiuni de acţiuni pe piaţa locală, însă cu sindicalizare internaţională*, în situaţia în care oferta nu este acoperită integral de investitorii locali, ceea ce înseamnă că băncile garante care fac parte din sindicatul de bănci vor subscrie diferenţa de titluri neacoperite, în nume propriu sau în numele clienţilor lor.

De asemenea, o altă modalitate este aceea de a *emite acţiuni pe piaţa internă, dar cu plasament internaţional*. Aceasta presupune un plasament parţial pe piaţa locală de până la 75-80% din volumul ofertei, diferenţa fiind direcţionată către piaţa internaţională, printr-un consorţiu de plasament. De regulă, prospectul de plasament diferă de cel adresat pieţei internaţionale, explicaţia constând în reglementările diferite ale pieţelor de capital cu privire la emisiunile de acţiuni.

Există, practic, două variante de realizare a emisiunii: prima presupune cotarea acţiunilor pe o piaţă bursieră din ţara de origine (ca etapă intermediară către cotarea internaţională efectivă), iar cea de-a doua implică listarea acţiunilor la o singură bursă externă. Procedurile de cotare diferă în funcţie de piaţă, printre cele mai complicate aflându-se cele de la bursele din New York, Toronto şi Tokyo, iar printre cele mai puţin complicate regăsindu-se cele de la bursele din Singapore sau Hong Kong.

Una dintre cel mai des folosite modalităţi de emisiune de acţiuni pe piaţa financiară internaţională este reprezentată de *certificatele de depozitare* (engl. *Depositary Receipts – DR*), acestea fiind instrumente negociabile emise de o instituţie financiară (bancă depozitară) în favoarea unui investitor local, ce atestă investitorului dreptul de proprietate asupra unui număr de acţiuni emise de o firmă dintr-o altă ţară.

Aceste înscrisuri dau dreptul investitorului (ca deţinător al lor) să ceară remiterea acţiunilor respective, în schimbul returnării certificatului, în orice moment, sau la anumite momente stabilite prin prospectul de emisiune, acestea aflând-se depuse la o terţă bancă, denumită *banca custode*. În momentul emiterii certificatelor de depozit, blocul de acţiuni în baza cărora sunt emise este

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

imobilizat într-un *depozit escrow*[1], iar dezmembrămintele dreptului de proprietate[2] aferent acestora sunt transmise către certificatele de depozit (astfel, deținătorul certificatelor primește toate drepturile, patrimoniale și nepatrimoniale, ca și cum ar fi acționar). Proprietarul acțiunilor rămâne cu un drept de nudă proprietate asupra acțiunilor pe care le-a depozitat în acest scop.

Există două tipuri de certificate de depozitare, astfel:

- *Certificate de depozitare globale* (engl. *Global Depositary Receipts – GDR*): acestea sunt certificate tranzacționate în afara Statelor Unite, o firmă încorporată oriunde în lume putând astfel să fie listată la oricare bursă străină.
- *Certificate de depozitare americane* (engl. *American Depositary Receipts – ADR*): acestea sunt certificate tranzacționate în Statele Unite și denominate în dolari, o firmă încorporată oriunde în lume putând astfel să fie listată la o bursă din SUA. ADR sunt vândute, înregistrate și transferate în SUA în aceeași manieră ca oricare acțiune tranzacționată pe piața de capital americană, deosebirea fiind aceea că ADR reprezintă un multiplu al acțiunilor străine ce stau la baza emiterii sale. Acest multiplu permite ADR să aibă un preț/acțiune „adecvat" pieței SUA (de regulă, sub 20USD/acțiune), chiar dacă prețul acțiunii străine este „neadecvat" pieței SUA, atunci când el este convertit direct în USD (prețul uzual la care sunt, de regulă, tranzacționate acțiunile pe piața americană este cuprins între 20USD -50USD). Primul program de ADR a fost creat în 1927 pentru o (celebră în epocă) firmă britanică de comerț cu amănuntul, Selfridges Provincial Stores Limited, programul fiind creat de banca de investiții J. P. Morgan. Acțiunile au fost listate la New York Curb Exchange, ulterior transformată în American Stock Exchange. Ca în cazul multor altor inovații financiare, aceste certificate de depozitare au fost create pentru a ocoli niște reglementări restrictive – guvernul britanic de la vremea aceea interzicea firmelor britanice să-și înregistreze acțiunile pe piețele străine altfel decât prin intermediul firmelor de transfer britanice. Certificatele puse la punct de J. P. Morgan reprezentau, în esență, acțiuni „sintetice" create în străinătate, evitându-se astfel reglementările în vigoare privind înregistrarea acțiunilor în afara Marii Britanii.
- *Ceritificate de depozitare europene* (engl. *European Depositary Receipts – EDR*): acestea sunt certificate care permit investitorilor de pe bursele europene să tranzacționeze acțiuni ale companiilor străine fără ca aceștia să tranzacționeze efectiv respectivele acțiuni. Practic, prin deținerea de EDR, investitorii au acces la piețele europene, dar nu și la piața americană. Astfel de certificate pot fi listate pe bursele europene, cum ar fi Londra sau Luxemburg.

Pentru a ilustra *procesul de emisiune al unui certificat de depozitare*, să luăm ca exemplu cazul ipotetic al unei firme de investiții din New York, interesată să achiziționeze, prin emisiunea de DR, acțiuni ale unei firme braziliene cotată la bursa din Rio de Janeiro. DR vor fi tranzacționate pe bursa new-yorkeză și vor fi denominate în USD, cu alte cuvinte vor fi create și emise ADR. Emisiunea are loc la inițiativa investitorului american și trebuie analizată din perspectiva acestuia.

Avem de-a face, în fapt, cu o emisiune *indirectă* de acțiuni braziliene pe o piață străină (piața americană), utilizând un instrument specific, anume certificatul de depozitare (DR). În procesul de emisiune sunt implicați cinci actori financiari distincți: (1) investitorul american (aflat pe piața americană); (2) brokerul american (aflat pe piața americană); (3) brokerul brazilian (aflat pe piața

[1] Depozitul escrow este un depozit de tip garanție, care are drept scop protejarea participanților la tranzacții prin permiterea depunerii unor sume sau instrumente financiare în favoarea beneficiarului, însă ridicarea lor de către acesta este condiționată de îndeplinirea unor condiții contractuale.

[2] Dezmembrămintele dreptului de proprietate sunt acele drepturi reale principale, derivate, asupra bunurilor altuia, opozabile tuturor, inclusiv proprietarului, care se constituie sau se dobândesc prin desprinderea sau limitarea unor atribute din conținutul juridic al dreptului de proprietate (https://advocate.ro/definitie_juridica_Dezmembramintele_dreptului_de_proprietate_).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

braziliană); (4) banca depozitară (aflată pe piaţa americană); şi (5) banca custode (aflată pe piaţa braziliană).

Personajele-cheie ale procesului de emisiune sunt cele două bănci:

- *Banca depozitară*, care are un rol fundamental în emisiunea de ADR, ea trebuind să fie o bancă de prim rang (aflată pe piaţa investitorului american). Ea pregăteşte şi realizează emisiunea de ADR, în baza unui număr determinat de acţiuni ale firmei-ţintă/braziliene, depus la banca custode (ce operează pe piaţa-ţintă/braziliană). Banca custode este numită de banca depozitară care îi este, operaţional, subordonată, acordă consultanţă investitorului (în fapt, emitentul de DR) şi controlează complet procesul de emisiune de DR.
- *Banca custode*, care operează pe piaţa-ţintă/braziliană. Aceasta are rolul de a păstra pachetul de acţiuni emise de firma-ţintă/braziliană, acţiuni ce constituie baza emisiunii de certificate de depozitare făcută în favoarea investitorului american. Banca custode lucrează pentru banca depozitară, căreia îi este subordonată. La cererea depozitarului, îi remite acestuia acţiunile primite în custodie. Ea notifică în permanenţă băncii depozitare un set de informaţii referitoare la situaţia financiară a firmei braziliene, la politica sa de dividend, la modificările statutare etc.

Etapele procesului de emisiune de certificate de depozitare (DR) sunt următoarele:

- *Etapa 1:* investitorul american dă instrucţiuni brokerului pentru achiziţionarea unui pachet de acţiuni ale firmei-ţintă braziliene;
- *Etapa 2:* brokerul american contactează un broker local brazilian (fie printr-unul dintre birourile sale amplasate în străinătate, fie direct) şi îi plasează ordinul de cumpărare;
- *Etapa 3:* brokerul brazilian achiziţionează de pe piaţa bursieră braziliană pachetul de acţiuni şi îl livrează spre păstrare băncii custode din Brazilia;
- *Etapa 4:* brokerul american converteşte *dolarii* primiţi de la investitorul american în *reali* brazilieni, pentru a-i achita brokerului brazilian contravaloarea acţiunilor pe care acesta le-a achiziţionat;
- *Etapa 5:* în aceeaşi zi în care brokerul brazilian remite băncii custode acţiunile cumpărate, banca custode notifică banca depozitară despre constituirea acestui depozit;
- *Etapa 6:* odată ce a primit notificarea, banca depozitară emite certificatele de depozitare pentru acţiunile firmei braziliene şi le trimite brokerului american;
- *Etapa 7:* la rândul său, brokerul american transmite certificatele de depozitare investitorului american.

Odată ce ADR au fost create, ele sunt tranzacţionabile pe piaţa de capital americană, exact ca oricare alt titlu financiar. ADR pot fi vândute altui investitor american prin simplul lor transfer de la deţinătorul actual (vânzătorul) la un alt deţinător de certificate de depozitare (cumpărătorul). Această tranzacţie se numeşte *comerţ intrapiaţă* şi reprezintă, în prezent, până la 95% din totalul tranzacţiilor cu DR.

În cazul în care iniţiativa privind emisiunea certificatului de depozitare aparţine firmei braziliene, avem de-a face cu o emisiune directă de acţiuni (braziliene) pe o piaţă străină (americană), folosind un instrument specific, anume certificatul de depozitare. Emisiunea de ADR pe piaţa americană face parte din strategia financiară a firmei braziliene de a se finanţa de la investitorii americani. Un element important al strategiei este reprezentat de cunoaşterea modului de structurare a programelor de emisiune de ADR pe piaţa americană.

Din perspectiva *structurării* lor, programele ADR diferă în funcţie de prezenţa sponsorizării şi de nivelul de certificare. *Programele ADR sponsorizate* sunt create la cererea unei firme străine, ce doreşte să aibă acţiuni listate/tranzacţionate pe piaţa de capital americană. Firma trebuie să solicite înregistrarea la SEC (Securities and Exchanges Commission – organismul de supraveghere,

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

monitorizare şi control al burselor de valori din SUA) şi să apeleze la o bancă americană pentru realizarea emisiunii de ADR. Firma suportă toate costurile legate de realizarea emisiunii sponsorizate de ADR. *Programele ADR nesponsorizate* se desfăşoară dacă firma străină nu este interesată să-şi listeze/tranzacţioneze acţiunile pe piaţa americană, dar sunt interesaţi investitorii americani. Emisiunea de ADR poate fi iniţiată de o firmă americană ce operează pe piaţa americană de capital. SEC solicită acordul expres în acest sens al firmei străine. Programele nesponsorizate deţin însă o pondere redusă în totalul programelor ADR.

Nivelul de certificare variază de la I la III, restricţiile crescând de la nivelul I la nivelul III. Pentru *programele de nivel I*, cerinţele de listare sunt cele mai uşoare şi mai puţin restrictive, acţiunile străine putând fi achiziţionate şi deţinute de către investitorii americani fără înregistrare la SEC. Aceasta reprezintă abordarea cea mai puţin costisitoare, dar cu un impact minim asupra lichidităţii acţiunilor. *Programele de nivel II* sunt destinate firmelor străine, ce doresc să îşi listeze la o bursă din SUA acţiunile deja emise. Acestea trebuie să îndeplinească cerinţele SEC de listare şi să urmeze regulile impuse de diferitele burse de valori din SUA, fiind obligate să-şi alinieze raportările financiare cerinţelor normelor contabile US-GAAP. Costurile implicate de realizarea unui astfel de program cresc considerabil comparativ cu nivelul I. *Programele de nivel III* vizează firmele străine ce doresc să realizeze o emisiune nouă de acţiuni la o bursă din SUA. Acestea presupun înregistrarea completă la SEC, precum şi un prospect de emisiune extrem de elaborat. Este cea mai costisitoare alternativă, dar şi cea mai fructuoasă pentru firmele străine ce urmăresc să-şi asigure finanţarea de pe cele mai mari pieţe de capital. În acelaşi timp, este foarte posibil ca prezenţa într-un astfel de program să genereze, în final, câştiguri mai mari pentru acţionarii firmei, comparativ cu celelalte abordări. Tabelul 9.2 prezintă, cu titlu de exemplu, structura de certificare a DR pe piaţa americană.

La sfârşitul anului 2015, pe piaţa financiară internaţională erau tranzacţionate 160 miliarde certificate de depozitare, cu o valoare totală de 3,1 trilioane dolari, peste 9,9 miliarde de dolari fiind atrase prin 41 de oferte de certificate în 2015. De asemenea, în anul 2015, au fost create 58 de noi programe de certificare sponzorizate şi 50 de programe nesponsorizate, ceea ce a dus la un număr total de programe aflate în piaţă de 3.602 la sfârşitul lui 2015. Printre cele mai active companii din punctul de vedere al programelor de certificare sunt cele din domeniul farmaceutic şi al sănătăţii, în 2015 un număr de 23 de companii din aceste sectoare atrăgând capital de 5,7 miliarde dolari, ceea ce reprezintă 58% din capitalul total atras prin ceritifcate de depozitare în 2015[3].

***Tabelul 9.2* Structura de certificare**

Tip	Descriere	Grad de raportare	Alternative de listare	Capacitatea de a atrage capital	Perioada de implementare
Nivel I	Program ADR OTC	Zero: se aplică standardele ţării de origine	OTC	-	6 săptămâni
Nivel I GDR	Program ADR conform Regulii 144A/Reg S	Zero	nelistate	Da, numai pentru cumpărători instituţionali autorizaţi (engl. *qualified institutional buyers – QIB*)	3 săptămâni

[3] Conform *The Depository Receipt Market Review*, January 2016, Bank of New York Mellon Corporation.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Tip	Descriere	Grad de raportare	Alternative de listare	Capacitatea de a atrage capital	Perioada de implementare
Nivel II	Program pentru ADR listate în SUA	Sarbanes-Oxley[4] detaliat	Burse de valori din SUA	-	13 săptămâni
Nivel II GDR	Program ADR conform Regulii 144A/Reg S	Zero	Dubai International Financial Exchange (DIFX)	Zero	2 săptămâni
Nivel III	Program pentru ADR listate in SUA	Sarbanes-Oxley riguros	Burse de valori din SUA	Da, prin ofertă publică	14 săptămâni
Nivel III GDR	Program ADR conform Regulii 144A/Reg	Directiva UE referitoare la prospect sau regula SUA 144A	Londra, Luxemburg, Portalul SUA	Da, pentru cumpărători instituţionali autorizaţi (engl. *qualified institutional buyers – QIB*)	2 săptămâni

Sursa: Adaptat de autori după Eiteman et al. (2013).

Certificatele de depozitare oferă o serie de *avantaje* companiilor, printre acestea numărându-se următoarele: (i) creşte diversitatea tipurilor de investiţii internaţionale printr-un proces transparent; (ii) reprezintă o metodă eficientă de accesare a pieţelor bursiere străine şi de atragere a capitalului aparţinând unor investitori străini; (iii) ajută la îmbunătăţirea imaginii emitentului de acţiuni pe piaţa internaţională şi la diversificarea acţionariatului într-un mod eficient; (iv) implicarea unei bănci de prim rang (banca depozitară) asigură lichiditate sporită şi risc redus, certificatele de depozitare fiind emise în numele şi pe contul său; (v) costurile de tranzacţionare sunt reduse, DR fiind instrumente mai uşor de plasat comparativ cu acţiunile emitentului de pe piaţa domestică.

În acelaşi timp, certificatele de depozitare au şi câteva *dezavantaje*, printre care: (i) potenţialul apariţiei de dificultăţi la mecanismul de decontare între deţinătorii de certificate de depozitare şi emitent; (ii) fiscalitatea diferită între state; (iii) taxele de custodie ridicate; (iv) dificultatea găsirii unei bănci custode.

B. Emisiunea de euroacţiuni presupune o ofertă publică iniţială de acţiuni, adresată simultan mai multor burse de valori din diferite ţări, fiind, de regulă, gestionată prin intermediul unui sindicat bancar internaţional. Obiectivul lansării unor astfel de emisiuni este acela de a atrage cât mai mult capital de la cât mai mulţi investitori interesaţi, astfel că şansele companiei care lansează emisiunea de a atrage un capital semnificativ într-o singură rundă de emisiune sunt mai mari comparativ cu ofertele iniţiale lansate pe o singură piaţă. Uneori, companiile lansează emisiuni de euro-acţiuni atunci când piaţa domestică nu este capabilă să ofere capitalul solicitat de companie, astfel că aceasta se îndreaptă către bursele de valori de dimensiuni mai mari, cum ar fi New York Stock Exchange sau London Stock Exchange. În acelaşi timp, emisiunea de euroacţiuni poate reprezenta o modalitate de creştere a credibilităţii companiei pe pieţele financiare internaţionale, prin drepturile de proprietate deţinute de investitorii locali şi, nu de puţine ori, poate fi folosită pentru achiziţionarea unei companii locale de pe pieţele străine unde acţiunile sunt emise.

[4] Legea Sarbanes-Oxley (SOX) este o lege federală din SUA, care stabileşte cerinţe extinse de raportare pentru companiile publice şi de contabilitate; o parte dintre prevederile sale se aplică inclusiv companiilor private (https://en.wikipedia.org/wiki/Sarbanes%E2%80%93Oxley_Act).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Ca şi în cazul eurovalutelor, prefixul „euro” nu desemnează localizarea emisiunilor (Europa), dar nici că aceste acţiuni sunt denominate în euro: prefixul arată numai faptul că este vorba de active financiare (acţiuni) aflate pe piaţa financiară internaţională care sunt emise şi vândute oriunde în lume.

Emisiunile de euroacţiuni au debutat în 1983, când banca japoneză Nomura a cumpărat o emisiune a companiei Murata Manufacturing, iar băncile elveţiene UBS şi Swiss Bank Corporation au gestionat oferta de acţiuni către pieţele europene pentru două companii canadiene, Bell Canada şi Alcan. În 1984, privatizarea companiei britanice British Telecommunications a reprezentat cadrul propice pentru lansarea unei emisiuni de euroacţiuni, în condiţiile în care piaţa britanică era prea mică pentru a absorbi emsiunea. Astfel, acţiuni ale companiei au fost vândute simultan în Marea Britanie, Canada şi Statele Unite. Alte companii care au apelat la emisiunile de euro-acţiuni sunt Nestlé şi Gucci.

C. Emisiunea directă (sau direcţionată), publică sau privată, este adresată investitorilor dintr-o singură ţară şi este subscrisă în întregime sau parţial de instituţiile de investiţii din ţara respectivă. Emisiunea poate sau nu să fie denominată în moneda acelei ţări-ţintă. Acţiunile sunt, în mod tipic, listate la două sau mai multe burse de capital, procesul fiind denumit *listare încrucişată* (engl. *cross-listing*). Motivaţiile pentru această abordare sunt următoarele: (i) nevoia finanţării achiziţiilor (de firme) sau a unor investiţii majore de capital pe o piaţă-ţintă străină; (ii) emisiunea reprezintă o sursă de finanţare cu capital propriu, de o importanţă specială pentru firmele rezidente pe pieţele de capital, ce se dovedesc prea mici prin raportare la scala operaţiunilor lor; (iii) emisiunea directă publică de acţiuni străine, însoţită de listare încrucişată, asigură o lichiditate mărită a acţiunilor. Caseta 9.3 prezintă pe scurt cazul unei mici, dar reputate firme norvegiene din industria farmaceutică, a cărei strategie de finanţare prin emisiunea directă de acţiuni a fost un succes.

CASETA 9.3 Cazul Nycomed

Strategia comercială de creştere a companiei Nycomed se baza pe valorificarea cunoştinţelor sofisticate de care dispune privind anumite nişe de piaţă şi tehnologii din industria farmaceutică, prin achiziţia unor firme promiţătoare din Europa şi SUA. Firmele vizate posedau tehnologii relevante, personal de înaltă calificare sau acces pe nişe de piaţă.

Achiziţiile au fost plătite parţial în numerar şi parţial cu emisiunea directă publică de acţiuni comune. Strategia de finanţare aplicată s-a axat pe realizarea a două emisiuni directe în străinătate.

Prima a avut loc în 1989, fiind formată din emisiune de acţiuni şi listare încrucişată pe London Stock Exchange (LSE), acţiunile comune vândute investitorilor străini fiind în valoare de 100 milioane dolari. Cea de-a doua s-a realizat în 1992 şi a constat într-o emisiune de acţiuni şi o listare încrucişată pe New York Stock Exchange (NYSE), în valoare de 75 mil. USD (acţiuni comune vândute investitorilor americani).

Sursa: Verbeke, A. şi Merchant, H. (2012). *Handbook of Research in International Strategic Management,* Cheltenham: Edward Elgar.

D. Plasamentul privat este ultima modalitate de tranzacţionare a acţiunilor străine, fiind din ce în ce mai folosită pe piaţa internaţională a acţiunilor. La această modalitate de finanţare apelează atât firme publice (cu acţiuni tranzacţionate la bursă), cât şi firme private (ale căror acţiuni nu se tranzacţionează public/la bursă). Pieţe de plasament privat există în prezent în majoritatea ţărilor.

Principalele *tipuri de plasament privat* sunt: (1) Plasamentul privat de acţiuni publice (tranzacţionate la bursă); (2) Plasamentul privat de acţiuni private (netranzacţionate la bursă); (3) Fondurile private de acţiuni (engl. *private equity funds*); şi (4) Parteneriatele/alianţele

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

strategice. *Plasamentul privat, fie de acţiuni publice, fie de acţiuni private*, constă în vânzarea directă de acţiuni către un număr redus de cumpărători instituţionali calificaţi (engl. *Qualified Institutional Buyers – QIB*). Aceştia pot fi fie o entitate ce deţine în proprietate şi investeşte în acţiuni (ale unor entităţi neafiliate ei) în valoare de minimum 100 milioane USD, fie consultanţi de investiţii, firme de investiţii, firme de asigurări, fonduri de pensii sau instituţii caritabile. Întrucât acţiunile nu sunt pentru tranzacţionarea publică la bursă, QIB urmează o politică de tipul „cumpără şi deţine" (engl. *buy and hold*).

Fondurile de acţiuni private reprezintă parteneriate restrânse (ca sferă de cuprindere) între investitori instituţionali şi investitori individuali prosperi, fondurile fiind procurate de pe cele mai lichide pieţe de capital. Capitalul astfel obţinut este apoi investit în firme familiale mature, de pe pieţele emergente. Obiectivul investiţional urmărit este restructurarea şi modernizarea acestor firme în vederea pregătirii lor pentru a face faţă concurenţei în creştere şi provocărilor dezvoltării noilor tehnologii. Fondurile private de acţiuni diferă de fondurile de capital de risc tradiţionale (engl. *venture capital funds*) prin faptul că operează în mai multe ţări, finanţează firme din multe sectoare industriale şi au deseori un orizont de timp existenţial mai lung.

În concluzie, piaţa internaţională a acţiunilor este o piaţă dezvoltată, ce mobilizează volume semnificative de capital. Caracterul ei flexibil în ceea ce priveşte domicilierea instrumentelor şi a investitorilor, precum şi a monedei de denominare, o face foarte atractivă atât pentru investitorii aflaţi în căutarea unor oportunităţi de plasare a capitalului, cât şi pentru companiile ce doresc să atragă resurse financiare într-un mod cât mai eficient, pe pieţe competitive.

În context global, acţiunile internaţionale joacă rolul unei punţi ce permite emitenţilor de acţiuni să acceseze şi alt capital decât cel din piaţa naţională, oferindu-le o ieşire către pieţele străine, mai dezvoltate şi mai competitive în acelaşi timp. Acest tip de instrumente financiare facilitează realocarea mai eficientă a capitalului investitorilor şi optimizarea finanţării companiei.

9.2 Piaţa internaţională a obligaţiunilor

Prin contrast cu pieţele valutare (unde se tranzacţionează perechi valutare şi produse derivate pe acestea) şi de acţiuni, în ceea ce priveşte obligaţiunile nu regăsim pieţe specifice pe care acestea sunt exclusiv tranzacţionate. În pofida acestui lucru însă, există un număr foarte mare de participanţi interni şi străini care tranzacţionează obligaţiuni, pe diferitele pieţe unde acestea sunt listate.

Având în vedere importanţa obligaţiunilor în fluxurile financiare internaţionale, volumul lor tranzacţionat este semnificativ mai mare decât cel al acţiunilor, iar investiţiile în acestea ating sume considerabile. Ca în cazul tranzacţionării oricărui instrument financiar (ex.: acţiuni sau valute), analiza şi evaluarea obligaţiunilor ţin cont de elemente precum riscul, profitul estimat (randamentul), indicii şi factorii de volatilitate şi lichiditate. Casetele 9.4 şi 9.5 prezintă succint principalele elemente definitorii ale obligaţiunilor.

Piaţa internaţională a obligaţiunilor este compusă din trei tipuri distincte de instrumente:

1. *obligaţiuni interne* – emise pe o piaţă internă de către o entitate locală în moneda acelei pieţe;
2. *obligaţiuni străine* – emise de către o entitate străină pe o piaţă locală în moneda acelei pieţe;
3. *euroobligaţiuni* – emise, de regulă, de consorţii de bănci multinaţionale într-o monedă forte şi tranzacţionate numai în afara jurisdicţiei Băncii Centrale emitente a acelei monede (astfel, de exemplu, o euroobligaţiune emisă în USD nu poate fi tranzacţionată în spaţiul Statelor Unite).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Ultimele două categorii alcătuiesc clasa *obligațiunilor internaționale*.

CASETA 9.4 Obligaţiunea

Obligaţiunea este o valoare mobiliară, un instrument de credit emis de guvern, autorităţi locale sau de companii, purtător de dobândă/cupon (sau cu discont/scăzământ), prin care emitentul, în schimbul principalului împrumutat, se obligă să plătească deţinătorului, cu o anumită frecvenţă, o sumă de bani, numită „cupon", precum şi să restituie principalul la sau până la scadenţă (să răscumpere obligaţiunile emise).

Tranzacţionarea obligaţiunilor. Locul unde are loc emisiunea obligaţiunilor în scopul atragerii de fonduri se numește piață primară. După ce au fost emise, aceste instrumente se tranzacționează pe piața secundară. Majoritatea covârșitoare a activității de tranzacționare se desfășoară pe piața *over-the-counter/OTC*. Există însă și o cotă importantă de obligațiuni de stat și corporative care sunt emise pe pieţele interne şi sunt listate pe piețe reglementate (la bursele de valori). Pe piața de obligațiuni (în sens larg) există două metode diferite de a le tranzacționa:

- ca titluri negociabile –acele instrumente care pot fi tranzacţionate (cumpărate/vândute) pe o piață secundară, odată emise de către un împrumutat (debitor); sunt incluse aici: obligațiunile, certificatele, precum și alte instrumente cu acoperire în active sau cu ipotecă sau clase derivate din acestea (cum sunt produsele care au o valoare determinată de valoarea unei variabile de piață, considerată referință, cum ar fi rata dobânzii pe obligațiuni);
- ca instrumente financiare ne-negociabile – reprezentate de contracte private între diferite entități financiare; acestea nu sunt negociate pe piață, iar detaliile (cum sunt rata dobânzii și termenele de rambursare) nu sunt date publicității.

Participanții la piața obligațiunilor sunt:

- *Emitenții* – organizații, publice sau private, care prezintă suficientă siguranță și bonitate pentru a atrage investitori prin emiterea instrumentelor de datorie. Principalii emitenți pe pieţele de obligaţiuni sunt băncile şi alte instituţii financiare, corporaţiile, organismele guvernamentale şi organizaţiile internaţionale. Câteva avantaje ale emiterii de obligațiuni pentru aceste entități sunt: (i) sumele de bani obținute pot fi substanțial mai mari decât în cazul în care ar apela la un împrumut bancar; (ii) împrumutații/emitenții sunt în căutarea celor mai competitive rate de finanțare și perioadele de rambursare sunt mai lungi; (iii) banii pot fi procurați mai rapid și mai ieftin.
- *Investitorii* – entități, cu sau fără personalitate juridică, care își plasează banii în aceste obligațiuni, iar, ca recompensă pentru folosirea banilor lor, se așteaptă la primirea unei dobânzi/cupon în mod regulat conform precizărilor din documentele de emisiune (prospect), pe durata împrumutului, și la restituirea integrală a împrumutului (principalul) până la sfârșitul perioadei de scadență (sau până la momentul înstrăinării instrumentului către un alt investitor). Investitorii pot fi persoane fizice, persoane juridice (bănci, instituții financiare nebancare, companii de investiții, companii de asigurări etc.) sau entități fără personalitate juridică (fonduri de investiții ori de pensii, prin administratorii acestora).
- *Intermediarii* – sunt cei care fac posibilă întâlnirea dintre investitori și emitenți, între cumpărători și vânzători. Intermediarii calificați sunt băncile de investiții și brokerii (care sunt răspunzători pentru urmărirea întregului proces de emitere și tranzacționare de obligațiuni).

Sursa: Autorii.

Avantajele specifice ale obligațiunilor sunt următoarele:

- *oferă acces mai avantajos la fonduri* din perspectiva scadenței (poate ajunge la sau chiar depăși 30 de ani), volumului (prin intermediul instrumentelor cu venit fix se mobilizează capital semnificativ mai mare decât prin alte metode de îndatorare) și al costului (mai mic comparativ cu sursele alternative de creditare);
- *flexibilitatea sporită*, dată de relativa dereglementare a pieței (în special, în sectorul euroobligațiunilor);

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- *personalizarea, adaptabilitatea* şi *caracterul inovativ,* determinate de faptul că permanent sunt create noi titluri financiare *hibride*, obţinute prin modificarea celor tradiţionale (ex.: contracte de swap pe obligaţiuni, garanţii (engl. *warrants*) sau obligaţiuni convertibile ori denominate în alte monede decât cea în care a fost denominată emisiunea).

CASETA 9.5 Elementele caracteristice ale obligaţiunilor

- *Scadenţa/maturitatea* – reprezintă momentul în care emitentul îşi va răscumpăra obligaţiunile;
- *Valoarea nominală/valoarea par/principalul* – este valoarea intrinsecă a obligaţiunii; la această valoare se realizează răscumpărarea la scadenţă. Emisiunea iniţială (pe piaţa primară) se poate realiza la valoarea nominală sau la o valoare diferită;
- *Preţul de emisiune* – trebuie stabilit în cazul în care emisiunea se realizează la o altă valoare decât cea nominală; de regulă, preţul de emisiune este mai mic decât valoarea nominală. Diferenţa reprezintă un câştig (primă) pentru investitor (deoarece răscumpărarea la scadenţă a obligaţiunilor se face întotdeauna la valoarea nominală);
- *Cuponul* – rata dobânzii pe care emitentul o plăteşte investitorilor (pentru capitalul împrumutat); poate fi fix sau variabil, plătibil trimestrial/semianual/anual sau în tranşă finală, plătibil la sfârşitul sau la începutul perioadei;
- *Rambursarea* – stabileşte modul în care se va face returnarea (modalitatea de răscumpărare şi de plată) împrumutului obligatar. Cele mai utilizate forme de rambursare sunt: *serii egale, anuităţi (constante), tranşă finală* şi *cupon zero*. Astfel:
  - *Serii egale* – emitentul va răscumpăra obligaţiunile în tranşe egale pe perioada împrumutului. Tranşele anuale plătite de emitent (cuponul/dobânda + principalul) sunt mai mari în prima parte a perioadei şi scad pe măsura aproprierii de scadenţă;
  - *Anuităţi* – emitentul va plăti tranşe anuale constante. Înseamnă că numărul obligaţiunilor răscumpărate anual creşte pe măsură ce ne apropiem de scadenţă;
  - *Tranşă finală* – emitentul va plăti cupon anual sau semianual, iar răscumpărarea obligaţiunilor se va face integral la scadenţă;
  - *Cupon zero* – nu se plăteşte cupon; răscumpărarea se face la scadenţă. În acest caz, preţul de emisiune este inferior valorii nominale, iar câştigul este dat de diferenţa între cele două preţuri (discontul se transformă în primă).

Sursa: Autorii.

9.2.1 Obligaţiunile internaţionale

În această secţiune ne vom axa prezentarea asupra pieţei obligaţiunilor internaţionale, care include obligaţiunile străine şi euroobligaţiunile. Operatorii acestor pieţe pot fi cumpărători (investitori) ori vânzători (emitenţi) ai instrumentelor dar, cel mai adesea, pot avea dublă calitate, respectiv emitenţi pentru unele instrumente şi investitori în altele. Cei mai importanţi operatori, din punctul de vedere al frecvenţei operării şi al volumului, sunt: investitorii instituţionali, guvernele, intermediarii profesionişti, dar şi persoane private individuale care beneficiază de averi considerabile şi care utilizează aceste instrumente ca formă de tezaurizare eficientă (de exemplu, în SUA, aproximativ 10% din piaţă o constituie investitorii individuali).

De altfel, şi unii investitori instituţionali (de exemplu, fonduri de pensii, bănci, companii de asigurări, fonduri mutuale etc.) deţin obligaţiuni în scop de tezaurizare şi de realizare a unor profituri sigure, ceea ce, în mod evident, e de natură a afecta lichiditatea instrumentelor respective. Ca urmare, sunt căutate emisiunile mari, care nu pot fi afectate major de eventualele tezaurizări.

Aşa cum se menţiona mai înainte, în clasa obligaţiunilor internaţionale se includ două categorii generice:

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

1. Obligaţiunile străine. Sunt emise pe o piaţă străină şi denominate în moneda acelei ţări (de exemplu, emisiunea de obligaţiuni a guvernului României pe piaţa Marii Britanii, la Londra, în lire sterline – "Bulldog Bonds", pe piaţa Japoniei, la Tokyo, în yeni – "Samurai Bonds" sau în Germania, la Frankfurt, în euro). Acestea sunt, în general, emise de guverne sau de mari companii de utilităţi sau companii multinaţionale foarte cunoscute.

Principalele *tipuri de obligaţiuni străine* utilizate sunt:

- *Obligaţiunile cu rată fixă* (engl. *straight bonds* sau *plain vanilla bonds*). Acestea au cupoane fixe care se plătesc anual, reprezentând instrumentele tradiţionale pe pieţele europene. Frecvenţa de plată a cupoanelor este, în general, aceeaşi cu cea a pieţei de emisiune (astfel, o emisiune pe piaţa SUA se caracterizează prin plata semestrială a cupoanelor). Valoarea emisiunii variază, de regulă, între 50-500 milioane dolari, iar scadenţa poate ajunge şi până la 30-40 de ani. Valoarea nominală a acestor titluri este, în general, în jurul echivalentului a aproximativ 5.000 USD. Acestea pot fi emise la valoarea nominală (*ad pari*) sau sub valoarea nominală; pot fi răscumpărate anticipat, însoţite de o primă plătită deţinătorului de către emitent.
- *Obligaţiunile cu rată variabilă (*engl. *Floating Rate Notes – FRN)*. În cazul lor, cuponul se calculează în funcţie de o rată de referinţă (cel mai adesea LIBOR sau rata dobânzii pentru bonurile de trezorerie americance la 91 de zile), la care se adaugă o marjă. Pentru emitenţii importanţi, marja care se adaugă la rata dobânzii de referinţă este foarte mică (ea poate fi, în mod excepţional, chiar negativă). Rata dobânzii calculată astfel este valabilă pentru următorul interval de şase luni. Pot fi însoţite de o rată maximă (engl. *cap*), care protejează emitentul, sau de o rată minimă (engl. *collar*), care protejează atât emitentul, cât şi investitorul. Plata cuponului are loc lunar sau trimestrial, motiv pentru care sunt de multe ori asimilate titlurilor de pe piaţa monetară. Sunt instrumente foarte lichide, cu piaţă secundară puternic dezvoltată, cu scadenţe de 10-15 ani, media fiind de 5-7 ani.
- *Obligaţiunile convertibile* (engl. *convertible bonds*). Acestea dau dreptul, fie deţinătorului (investitorul), fie emitentului, să ceară conversia obligaţiunilor în acţiuni ale societăţii emitente. Aceste obligaţiuni pot fi cu cupon fix sau variabil. Cuponul acestora este mai mic decât în cazul obligaţiunilor obişnuite, dacă dreptul de conversie e în favoarea investitorului, şi mai mare, dacă acest drept îi revine emitentului. Prin prospectul de emisiune se stabileşte numărul de acţiuni care se pot obţine în schimbul unei obligaţiuni şi modalitatea de calcul a preţului de conversie. În anumite cazuri (în special cel al emitenţilor japonezi) se fixează anticipat cursul de schimb (între dolar şi moneda emitentului) ce va fi utilizat. Scadenţa acestor instrumente este de maxim 10-15 ani.
- *Obligaţiunile cu drept de subscriere* (engl. *warant bonds*). Aceste titluri ataşează obligaţiunii un drept suplimentar, pe care investitorul iniţial îl poate exercita sau nu, care constă în preemţiunea la cumpărarea altor instrumente financiare emise ulterior de acelaşi emitent. Warant sau dreptul de subscriere este, în general, detaşabil şi poate fi tranzacţionat independent pe alte pieţe. În anii '80 au apărut obligaţiuni cu warant care permiteau achiziţionarea unor alte obligaţiuni adiţionale din emisiuni ulterioare.

În ultimii ani, putem observa unele *inovaţii* apărute relativ recent pe pieţele internaţionale de obligaţiuni; astfel, pe piaţă au început să fie disponibile următoarele tipuri de obligaţiuni:

- *Obligaţiunile cu rată invers variabilă (*engl. *reverse floater bonds*), în cazul cărora rata cuponului scade, pe măsură ce ratele de dobândă cresc (câştigul deţinătorilor este dublu atunci când ratele de dobândă scad: preţul de tranzacţionare e mai mare şi cuponul creşte);
- *Obligaţiunile securizate cu active ale companiei* (engl. *asset-backed bonds*), pentru ele emisiunea fiind legată de performanţa financiară a unor companii din acelaşi grup (de exemplu, Walt Disney, David Bowie);

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- *Obligaţiunile de catastrofă* (engl. *catastrophe bonds*), în cazul cărora emisiunea este dependentă de o serie de catastrofe posibile (de exemplu, Electrolux a făcut o emisiune de obligaţiuni care să acopere pagubele unor posibile cutremure în Japonia, care ar afecta filiala sa din această ţară);
- *Obligaţiunile indexate* (engl. *indexed bonds*), în cazul cărora efectuarea plăţilor de cupoane este indexată faţă de preţul/indicele general al preţurilor de consum (de exemplu, Treasury Inflation-Protected Securitis (TIPS) în SUA) sau cel al unor mărfuri speciale (de exemplu, Mexicul a emis obligaţiuni legate de preţul petrolului).

2. Euroobligaţiunile. Sunt emise pe o piaţă străină şi denominate în moneda altei ţări decât cea a pieţei de emisiune. Cele mai cunoscute şi utilizate instrumente de acest fel sunt Eurodollars Bonds (de exemplu, obligaţiuni emise de General Motors, în dolari, la Frankfurt), Euro Sterling Bonds şi Euroyen Bonds. Reamintim faptul că, în acest caz, termenul „euro" nu face referire la moneda unică europeană (EUR), ci la faptul că aceste instrumente sunt tranzacţionate în spaţii unde banca centrală emitentă a monedei în care sunt emise titlurile nu are jurisdicţie.

9.2.2 Fazele emisiunii de obligaţiuni internaţionale

Derularea unei emisiuni de titluri de datorie pe pieţele financiare internaţionale implică un proces complex şi îndelungat. Scopul este mobilizarea unor fonduri importante de la deţinători de capital cu domicilieri diferite. În mecanismul de emisiune apar, pe lângă emitenţi şi investitori, un număr de intermediari, fiecare cu un rol bine determinat. Principalele etape şi faze ale unei emisiuni de obligaţiuni internaţionale sunt următoarele:

- *Etapa preliminară:*
  - Faza I – În această etapă este desemnată banca lider şi se formează grupul de coordonare/garantare. Banca lider este o bancă de prim rang, ce îşi asumă responsabilitatea coordonării întregului proces. Aceasta va iniţia, la rândul său, contactul cu un grup de bănci împreună cu care va forma grupul de coordonare/garantare. Atribuţiile acestuia sunt: (i) acordă consultanţă în privinţa stabilirii calendarului emisiunii; (ii) stabileşte condiţiile emisiunii (scadenţă, cupon, rambursare) pe baza analizei realizate asupra beneficiarului; (iii) asigură asistenţă în vederea selectării celorlalţi membri din grup; (iv) coordonează procesul de emisiune în totalitate; (v) coordonează şi este răspunzătoare pentru viramentul cupoanelor şi plata comisioanelor datorate băncilor din grup; (vi) îşi asumă cel mai mare cuantum al riscurilor legate de emisiune.
- *Etapa pregătirii emisiunii* include mai multe faze, astfel:
  - Faza a II-a – *Constituirea consorţiului/grupului de plasament garantat (GPG)*. GPG este constituit în vederea plasamentului garantat de obligaţiuni şi îşi asumă rolul distribuirii publice a unui procent minim prestabilit (de exemplu, minimum 75%) din valoarea emisiunii. În cazul în care plasamentul integral al obligaţiunilor nu reuşeşte, GPG va subscrie, în nume propriu, obligaţiunile rămase neplasate/nesubscrise.
  - Faza a III-a – *Constituirea grupului de plasament*. Acest grup are rolul de a vinde/plasa restul obligaţiunilor rămase de subscris (25% în exemplul nostru) din totalul emisiunii. Responsabilitatea acestui grup este întotdeauna faţă de lider (bancă de investiţii sau broker). Grupul de plasament nu are niciun angajament privind obligaţiunile rămase nesubscrise.
  - Faza a IV-a – *Stabilirea programului de emisiune*. În această fază, liderul analizează împreună cu celelalte entităţi din grupul de coordonare situaţia financiară a emitentului emisiunii, stabilind condiţiile împrumutului, cum sunt valoarea totală a emisiunii, valoarea

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

nominală a obligaţiunilor, cuponul, preţul de emisiune, dacă e cazul, modalitatea de rambursare.

- Faza a V-a – *Redactarea prospectului de emisiune*. Această fază are în vedere publicarea unui document, de regulă autorizat în prealabil de autoritatea competentă, cu rol de informare şi promovare a emisiunii în faţa investitorilor potenţiali. Prospectul urmează să aibă rol de contract între emitent, intermediar şi investitor.

- *Etapa de emitere propriu-zisă* cuprinde şi ea mai multe faze, astfel:
  - Faza a VI-a – *Scoaterea pe piaţă a emisiunii*. Presupune testarea pieţei, lansarea emisiunii, iniţierea pieţei secundare şi cotarea obligaţiunilor emise la bursă.
  - Faza a VII-a – *Finalizarea emisiunii*. Dacă emisiunea a avut succes, se publică un document (engl. *tombstone*) în care este menţionată fiecare instituţie financiară participantă la emisiune, conform cu poziţia dobândită. La emisiunile cu garantare, grupul de coordonare preia titlurile rămase nesubscrise în prima fază. Emisiunea de obligaţiuni garantată este mai sigură, dar şi mai costisitoare, ea presupunând plata unei taxe de management (către lider şi grupul de coordonare), a unei taxe de subscriere (către grupul de plasament garantat), a unei taxe de vânzare (către grupul de plasament) etc.

9.2.3 Elemente specifice pieţei obligaţiunilor internaţionale

Atunci când companiile ori alte entităţi au nevoie să strângă fonduri pentru a finanţa noi proiecte, operaţiuni curente sau pentru a refinanţa datorii existente, ele pot emite obligaţiuni direct către investitor în loc să obţină un împrumut de la o bancă. Entitatea ce se îndatorează (emitent) emite obligaţiuni care stipulează contractual (prin prospect) ce dobândă (cupon) va fi plătită şi momentul când fondurile împrumutate (principalul obligaţiunii) trebuie înapoiate (scadenţa). Preţul de emisiune al unei obligaţiuni este, de obicei, valoarea nominală a acesteia. Uneori însă, mai ales în cazul obligaţiunilor suverane (emise de guverne), obligaţiunile pot fi puse în circulaţie la un preţ cu discont (mai mic) faţă de valoarea nominală. Preţul de piaţă al unei obligaţiuni emise depinde de un număr de factori ce includ bonitatea emitentului (capacitatea de rambursare a creditului la scadenţă), intervalul de timp până la expirare şi rata cuponului raportată la dobânda de referinţă a acelui moment. Caseta 9.6 prezintă un exemplu care ilustrează relaţia dintre preţul obligaţiunilor şi ratele dobânzilor.

CASETA 9.6 Relaţia dintre preţul obligaţiunii şi rata dobânzii – exemplu

Întrucât obligaţiunile cu cupon fix vor plăti, în timp, acelaşi procent din valoarea nominală, preţul de piaţă al obligaţiunii va fluctua pe măsură ce acel cupon devine mai mult sau mai puţin dorit, raportat la rata dobânzii existente pe piaţă de la un anumit moment. De exemplu, dacă o obligaţiune este emisă la o valoare nominală/par de 1.000 USD, cu o rată anuală a cuponului de 5%, atunci când nivelul dobânzilor este de 5% p.a., obligaţiunea va genera deţinătorului fluxuri de 50 USD anual, similar cu ceea ce deţinătorul ar obţine dintr-un depozit bancar. Astfel, deţinătorul va fi indiferent între cumpărarea unei astfel de obligaţiuni sau depozitarea la bancă a banilor la rata dobânzii din piaţă.
Dacă, în schimb, dobânda la depozitele bancare scade la 4% p.a., obligaţiunea va plăti în continuare cuponul de 5%, ea transformându-se într-o alternativă mai atractivă decât depozitul bancar. Investitorii vor cumpăra aceste obligaţiuni, oferind un preţ cu primă (mai mare decât valoarea nominală), până când rata efectivă a obligaţiunii va atinge 4% p.a. Pe de altă parte, dacă dobânda la depozitele bancare creşte la 6% p.a., cuponul de 5% nu mai este atractiv şi preţul obligaţiunii va scădea, aceasta vânzând-se cu discont (la un preţ mai mic decât valoarea nominală), până când rata sa efectivă va atinge 6%.
Datorită acestui mecanism, *preţul obligaţiunilor evoluează invers în raport cu ratele dobânzii.*
Sursa: Autorii.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Atât Standard & Poor's, cât şi Moody's[5] furnizează ratinguri pentru obligaţiuni, ce măsoară capacitatea unui emitent de a răscumpăra principalul şi de a plăti dobânda la timp. O emisiune cu un fond de siguranţă (engl. *sinking fund*) ori cu scadenţe succesive are o bonitate superioară unei emisiuni ce ajunge la scadenţă în totalitate la o singură dată. Dacă, de exemplu, o obligaţiune cu o secvenţă de plăţi regulată (engl. *serial bond*), cu o valoare la scadenţă de plătit de 10 milioane USD, ratează plata dobânzii la 15 ani după emisiune, până la acel moment a fost deja plătită o parte din valoarea la scadenţă a obligaţiunii. Întrucât au mai rămas mai puţine titluri în circulaţie, emitentul îşi poate reveni financiar şi poate plăti dobânzile restante.

CASETA 9.7 Riscurile asociate obligaţiunilor internaţionale

Datorită specificului lor, obligaţiunile internaţionale au riscuri mai mari comparativ cu obligaţiunile domestice, printre aceste riscuri regăsindu-se riscul de dobândă, riscul de inflaţie, riscul valutar, riscul politic şi riscul de răscumpărare.

Astfel, obligaţiunile străine sunt purtătoare de *risc de dobândă*. Când dobânzile cresc, preţul de piaţă, respectiv valoarea de revânzare a obligaţiunilor scade. Să presupunem că un investitor deţine o obligaţiune pe 10 ani ce plăteşte o rată anuală a cuponului de 4%, iar rata anuală a dobânzii creşte la 5%. Puţini investitori vor dori să cumpere obligaţiunea fără o reducere a preţului care să compenseze diferenţa de venit.

Obligaţiunile străine sunt şi purtătoare ale unui *risc de inflaţie*. Cumpărarea unei obligaţiuni la o anumită rată a dobânzii înseamnă că valoarea reală a instrumentului este determinată de o valoare a inflaţiei înlăturată din randament. Spre exemplu, dacă un investitor cumpără o obligaţiune cu cupon anual de 5% într-o perioadă în care inflaţia este 2% p.a., atunci remunerarea sa reală este dată de diferenţa de 3%.

Riscul valutar este un alt aspect ce incumbă obligaţiunilor străine. Când venitul dintr-o obligaţiune cu cupon anual de 7% într-o monedă europeană este transformat în dolari, cursul de schimb poate reduce randamentul în dolari dacă moneda europeană se depreciază faţă de dolar. În acelaşi timp însă, atunci când moneda europeană se apreciază faţă de dolar, randamentul obligaţiunii măsurat în dolari va fi mai mare decât 7%.

Pentru *riscul politic*, investitorii trebuie să ia în considerare dacă guvernul care emite obligaţiunea este stabil, ce legi se aplică emisiunii, cum funcţionează justiţia şi alţi factori adiţionali înainte de a investi.

Obligaţiunile străine se confruntă şi cu *riscul de răscumpărare*. Statul sau corporaţia emitente pot să se confrunte cu o criză de lichiditate şi, ca urmare, să nu aibă destui bani pentru a acoperi datoria. Investitorii îşi pot pierde parţial sau integral principalul şi dobânda.

Întrucât investiţia în obligaţiuni străine implică riscuri multiple şi complexe, acestea au în mod uzual randamente superioare celor naţionale.

Sursa: Autorii.

În concluzie, obligaţiunile internaţionale ocupă un loc central în fluxul mondial de capital (inclusiv pentru guverne, nu numai pentru corporaţii), ceea ce conferă pieţei acestor instrumente o însemnătate atât economică, cât şi politică, reprezentând o sursă importantă de capital pentru cei care vor să se împrumute. Varietatea emitenţilor este foarte mare atât geografic, inclusiv din ţările dezvoltate sau în curs de dezvoltare, cât şi structural, atât din sectorul privat, cât şi din cel public. Resurse financiare importante sunt mobilizate pe această piaţă şi pe perioade de timp îndelungate (scadenţele emisiunilor pot chiar depăşi 30 de ani). Fiind extrem de complexă, mai ales având în vedere faptul că operatorii au jurisdicţii diferite cărora li se supun, se folosesc mecanisme specifice pentru emisiunea obligaţiunilor pe pieţele internaţionale.

[5] Standard&Poor's şi Moody's sunt companii specializate în acordarea de ratinguri pentru instrumentele financiare emise de corporaţii sau de entităţi guvernamentale. Informaţii despre cele două companii pot fi găsite pe site-urile web www.standardandpoors.com şi www.moodys.com.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

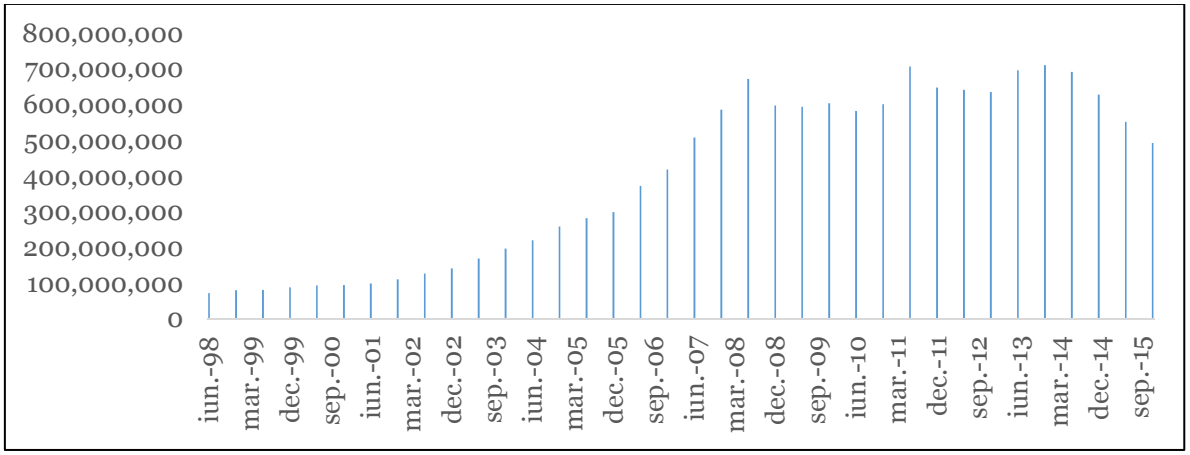
Statisticile publicate de Banca Reglementelor Internaţionale arată faptul că, la jumătatea anului 2016, valoarea pieţei internaţionale a obligaţiunilor a fost de 21.655 miliarde dolari, din care obligaţiunile emise de sectorul financiar, inclusiv bănci, au avut o pondere de 70,7% în total (15.314 miliarde dolari), cele emise de corporaţiile nonfinanciare au avut o pondere de 14,71% (3.186 miliade dolari), iar cele emise de guverne au avut o pondere de 7.35% (1.593 miliarde dolari). De departe, emitenţii din economiile dezvoltate domină piaţa internaţională a obligaţiunilor, la jumătatea anului 2016 valoarea obligaţiunilor emise de aceştia fiind de 16.011 miliarde dolari, adică aproximativ 74% din valoarea totală a pieţei, restul revenind economiilor emergente[6].

9.3 Pieţele internaţionale de instrumente financiare derivate

Elementul definitoriu şi, în acelaşi timp, remarcabil pentru piaţa internaţională a instrumentelor financiare derivate este *dimensiunea impresionantă* a acestora. Din punctul de vedere al tipului de instrumente financiare, derivatele reprezintă cea mai mare piaţă, cu excepţia pieţei valutare. Banca Reglementelor Internaţionale a estimat, la finalul anului 2015, un nivel de 493 de trilioane de dolari pentru valoarea noţională a contractelor aflate în derulare, cu o valoare de piaţă de aproximativ 14,5 trilioane de dolari (vezi figura 9.2.). Aceste cifre arată numai tranzacţiile OTC (*Over-The-Counter*), în calcul nefiind luate în considerare instrumentele derivate care se tranzacţionează pe bursele organizate, respectiv instrumentele standardizate. Pentru a avea un reper, PIB-ul global, estimat de Banca Mondială pentru anul 2015 a fost de aproximativ 73 trilioane de dolari.

Creşterea a fost semnificativă şi generalizată. De la pieţele tradiţionale, active în America de Nord, Europa şi Japonia, ultimele două decenii au fost martorele unui fenomen de extindere a instrumentelor financiare derivate, astfel încât astăzi mai multe burse găzduiesc operaţiuni cu astfel de instrumente, dintre care Brazilia, China, India, Israel, Coreea de Sud, Mexic şi Singapore au cele mai ridicate nivele de lichiditate. Un studiu realizat de Asociaţia Internaţională pentru Contracte Swap şi Instrumente Derivate (ISDA – International Swaps and Deriviatives Association) a arătat că 92% dintre cele mai mari 500 de companii globale foloseau instrumente financiare derivate în anul 2003 cu scopul de a administra (reduce) diferite categorii de riscuri (ex.: de rată a dobânzii, valutar, aferent dinamicii preţurilor mărfurilor sau ale acţiunilor).

***Figura 9.2* Dinamica valorilor noţionale ale instrumentelor derivate OTC (milioane dolari)**



Sursa: Bank for International Settlements (BIS) (2016). *Statistical Release. OTC derivatives statistics at end-December 2015.*

[6] Debt Securities Statistics, Bank of International Settlements, http://www.bis.org/statistics/secstats.htm.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Această evoluţie spectaculoasă a pieţelor pe care sunt tranzacţionate instrumentele financiare derivate are cu preponderenţă la bază dinamica inovaţiilor realizate în ultimii ani. Instrumentele tradiţionale aveau la bază preţurile mărfurilor, dar, începând cu dezvoltarea pieţelor valutare din anii 1970, am asistat la o proliferare a acestor instrumente, cu active de bază care acoperă o paletă largă, de la acţiuni, mărfuri, valute, rate de dobândă, obligaţiuni, indici bursieri şi, mai recent risc de credit, până la active considerate exotice, cum ar fi volatilitatea, energia electrică, nivelele de temperatură sau catastrofele naturale.

Trebuie menţionat însă şi faptul că aceste instrumente au un *caracter complex*, care le-a adus şi critici intense, mai ales în perioadele de criză financiară. O astfel de evoluţie l-a determinat, în 2003, pe Warren Buffet[7] să le catalogheze ca fiind „arme de distrugere în masă". Derivatele – în special aşa-numitele „derivate de credit" – au fost acuzate ca fiind instrumentele care au permis sau, cel puţin, au exacerbat criza financiară globală, care a început în 2007. Lista victimelor unei utilizări inadecvate a instrumentelor financiare derivate include nume marcante, cum ar fi banca Barrings, conglomeratul industrial Metallgesellshaft AG şi gigantul american al asigurărilor, American International Group (AIG), printre multe altele.

9.3.1 Ce sunt instrumentele financiare derivate?

Un instrument financiar derivat reprezintă un activ financiar al cărui câştig depinde de (sau este derivat din) o variabilă de tipul preţului unei acţiuni, cursului valutar, preţului unei mărfuri, valorii unei rate de dobândă sau chiar al preţului unui alt instrument financiar. Variabila care stă la baza instrumentului derivat este denumită *activ de bază* sau *activ suport* (engl. *the underlying*).

Cea mai simplă şi, în acelaşi timp, cea mai veche formă a instrumentelor derivate o constituie ***contractul forward (la termen).*** Acesta reprezintă un contract în care două părţi (eng. *counterparties*) cad de acord cu privire la modul în care o tranzacţie dintre ele urmează să se desfăşoare la o anumită dată din viitor. De exemplu, pe data de 1 martie, un cumpărător şi un vânzător pot intra într-un contract forward pentru tranzacţionarea a 100 de uncii de aur peste 3 luni (adică pe data de 1 iunie) la preţul de 1500 de dolari pe uncie. În acest caz, vânzătorul se angajează să vândă 100 de uncii de aur la trei luni la preţul de 1500 de dolari pe uncie, în timp ce cumpărătorul promite ferm să cumpere 100 de uncii de aur la preţul de 1500 de dolari pe uncie.

Prin urmare, contractul forward constituie angajamentul dintre două părţi de a tranzacţiona o anumite cantitate dintr-un anumit activ la un preţ şi la o dată specificate. Cumpărătorul din acest contract este cel care ia o *poziţie long*, iar vânzătorul ia o *poziţie short*. Activul specificat în contract se numeşte *activ de bază*, data la care urmează să aibă loc tranzacţia poartă denumirea de *scadenţă* sau maturitatea contractului forward, în timp ce preţul din contract se numeşte *preţ de livrare*.

Argumentul explicit al intrării în această relaţie contractuală îl constituie eliminarea incertitudinii cu privire la nivelul fluxului de numerar care va avea loc la momentul realizării tranzacţiei. În exemplul de mai sus, dacă vânzătorul se aşteaptă să aibă 100 de uncii de aur de vânzare peste trei luni şi este preocupat de nivelul preţului aurului de la acel moment, atunci participarea într-un contract forward îi poate fixa preţul, deci venitul aferent acestei tranzacţii. În mod similar, dacă se aşteaptă să aibă nevoie de 100 de uncii de aur peste trei luni, cumpărătorul din contractul forward va imobiliza preţul la care urmează să facă această achiziţie.

Pe scurt, contractele forward pot fi folosite sub formă de instrumente de hedging, respectiv instrumente de „acoperire a riscului". *Hedging*-ul se referă la reducerea riscului cu privire la dimensiunea fluxului de numerar asociat unui angajament contractual. Contractele forward sunt

[7] Investitor şi om de afaceri american, situat în topul celor mai bogaţi oameni din lume.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

folosite cu precădere de importatori şi exportatori, cu scopul de a elimina riscul aferent fluctuaţiilor valutare. În aceste condiţii, activul de bază îl constituie cursul de schimb valutar, obiectivul contractului forward fiind de a fixa acest curs de schimb.

Un instrument puţin mai complex îl reprezintă ***contractul cu opţiuni*** (engl. *option contract*). După acelaşi tipar, un contract cu opţiuni specifică termenii unei tranzacţii viitoare, dar, în timp ce contractul forward obligă ambele părţi la realizarea tranzacţiei, contractul cu opţiuni permite uneia dintre părţi (cumpărătorul sau deţinătorul opţiunii) să păstreze dreptul de a declanşa sau opri realizarea tranzacţiei. Dacă deţinătorul opţiunii are drept de cumpărare la preţul specificat în contract, atunci contractul poartă denumirea de *call option*; dacă deţinătorul opţiunii are dreptul de a vinde activul stipulat în cadrul contractului, atunci avem de-a face cu un contract *put option*.

Diferenţa esenţială între contractul forward şi contractul option constă în faptul că, în timp ce primul este, de fapt, un instrument de hedging, cel de-al doilea este, mai curând, un tip de asigurare financiară. Dacă, de exemplu, într-un contract *call,* în care cumpărătorul are dreptul de a cumpăra de la vânzătorul contractului o uncie de aur la preţul de 1.500 de dolari peste trei luni, să presupunem că preţul de pe piaţă de peste trei luni este mai mare (de exemplu 1.530 de dolari), atunci cumpărătorul îşi va exercita dreptul de a cumpăra activul (aurul) din contract, plătind numai 1.500 de dolari (când toţi participanţii la piaţă vor plăti 1.530). Cu toate acestea, în cazul în care preţul de peste trei luni este mai mic (de exemplu 1.480 de dolari), atunci cumpărătorul poate decide să nu exercite dreptul de a cumpăra contractul, având posibilitatea să îl cumpere direct de pe piaţă cu preţul mai mic (de 1.480 de dolari).

În acest fel, deţinerea unui contract cu *opţiuni call* îi oferă cumpărătorului protecţia (sau „asigurarea") contra unei creşteri a preţului peste nivelul stabilit în contract şi lasă acestuia posibilitatea de a obţine avantaje din scăderea preţului. Dat fiind faptul că vânzătorul este cel care se află de partea cealaltă a contractului, atunci când cumpărătorul decide să declanşeze realizarea contractului, vânzătorul va fi cel care va furniza asigurarea, respectiv cealaltă parte din contract. În schimbul acestei asigurări, vânzătorul primeşte de la cumpărător o sumă de bani la momentul realizării contractului. Aceasta poartă denumirea de *primă* (engl. *call option premium*).

În mod similar, o *opţiune put* oferă vânzătorului asigurarea împotriva riscului de scădere a preţului activului de bază din cadrul contractului. Dacă, de exemplu, într-un contract *put option* preţul aurului (activul de bază în acest exemplu) scade la maturitatea contractului (de exemplu, peste trei luni) sub nivelul de 1.500 de dolari pe uncie (preţul de exercitare din contract), atunci vânzătorul îţi poate exercita opţiunea de a realiza tranzacţia şi va vinde aurul cu mai mult decât preţul de piaţă. Dacă, dimpotrivă, preţul aurului este mai mare decât preţul de exercitare la maturitatea contractului *put option*, atunci vânzătorul poate decide să nu declanşeze realizarea contractului – în acest caz poate vinde aurul la un preţ mai bun direct pe piaţă. În acest fel, deţinerea contractului *put option* îi permite vânzătorului să se asigure împotriva unei scăderi a preţului sub nivelul preţului de exercitare (de 1.500 de dolari în exemplul nostru). Cumpărătorul din acest contract va oferi această asigurare contra plăţii unei prime la momentul încheierii contractului (*put premium*).

Astfel, contractele cu opţiuni oferă o alternativă la contractele forward pentru investitorii care sunt preocupaţi de fluctuaţiile preţurilor pentru anumite active de bază. Spre deosebire de forward, contractele cu opţiuni presupun plata unei sume de bani la momentul încheierii contractului, sumă cunoscută sub numele generic de *primă* (engl. *option premium*); această sumă compensează faptul că nu există obligaţia de a realiza tranzacţia la momentul din viitor stipulat în contract.

Contractele forward şi cu opţiuni sunt două dintre cele mai uzuale şi importante tipuri de instrumente financiare derivate. Se poate afirma că, din mai multe puncte de vedere, ele reprezintă elementele structurale ale acestor contracte financiare (sintagma folosită atât în limbajul practicienilor, cât şi al teoreticienilor este *plain-vanilla* sau *instrumente simple*), ca urmare a

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

faptului că derivatele există într-o varietate de forme, unele fiind variante simple ale acestor structuri, iar altele fiind mult mai complexe, cunoscute de obicei sub eticheta de *derivate exotice*.

9.3.2 Caracteristici ale instrumentelor financiare derivate

Instrumentele financiare derivate au mai multe proprietăţi, iar în această parte a capitolului vom diferenţia între două categorii de proprietăţi. Pe de-o parte, vom face referire la caracteristicile contractuale ale derivatelor prezentate care le particularizează în relaţia cu alte tipuri de instrumente derivate şi care se referă, în general, la riscul de credit, la modul de negociere şi la măsura în care contractul permite modificări. Pe de altă parte, vom prezenta profilul de câştig al instrumentelor derivate, respectiv posibilităţile de câştig şi de pierdere ale părţilor implicate în aceste contracte.

În ceea ce priveşte *contractul forward, prima categorie de caracteristici* implică următoarele:

- contractul forward este un contract bilateral. Această proprietate se referă la faptul că termenii contractului sunt negociaţi de cumpărător şi vânzător în mod nemijlocit;
- un contract forward poate fi personalizat. Cu alte cuvinte, termenii contractului forward (maturitatea, calitatea activului de bază etc.) pot fi stabiliţi în funcţie de necesităţile cumpărătorului şi ale vânzătorului, prin negociere directă;
- există un risc de faliment aferent celor două părţi. Fiecare parte la contract (cumpărătorul şi vânzătorul) îşi asumă riscul ca partenerul de contract să nu fie capabil să îşi onoreze datoriile contractuale;
- niciuna dintre cele două părţi nu poate transfera drepturile şi obligaţiile din contract în mod unilateral către un terţ;
- în ceea ce priveşte profilul câştigului dintr-un contract forward, vom lua în considerare următorul exemplu: să presupunem că un cumpărător şi un vânzător decid să intre într-un contract forward care are ca activ de bază o acţiune cu preţul de livrare F=100. Dacă notăm cu S_T preţul acţiunii de la momentul T, scadenţa contractului forward, atunci, la T:
    - deţinătorul poziţiei long cumpără cu preţul F=100 un activ care valorează S_T, astfel încât profilul câştigului va fi $S_T - 100$. Acesta va realiza un profit atunci când $S_T > 100$, dar va pierde atunci când $S_T < 100$;
    - în mod similar, deţinătorul poziţiei short vinde cu preţul F=100 un activ care valorează S_T, astfel încât profilul câştigului va fi $S_T - 100$. Acesta va realiza un profit atunci când $S_T < 100$, dar va pierde atunci când $S_T > 100$.

Tabelul 9.3 prezintă situaţia câştigului şi a pierderii pentru diferite preţuri ale activului la scadenţa (maturitatea) contractului forward. O serie de proprietăţi derivă din analiza profilului de câştig al acestui contract:

- contractele forward, la fel ca toate instrumentele derivate, sunt contracte cu sumă nulă, respectiv contracte în care profiturile realizate de poziţia long au loc pe seama pierderilor realizate de poziţia short şi invers;
- după cum se poate observa în figura 9.3, contractele forward sunt derivate liniare. Această proprietate se referă la faptul că orice creştere cu o unitate a preţului de la maturitate (preţul ST) a activului de bază duce la creşterea câştigului poziţiei long tot cu o unitate şi la pierderea poziţiei short cu o unitate. Situaţia este inversată pentru cazul în care preţul activului de bază de la maturiate scade cu o unitate.

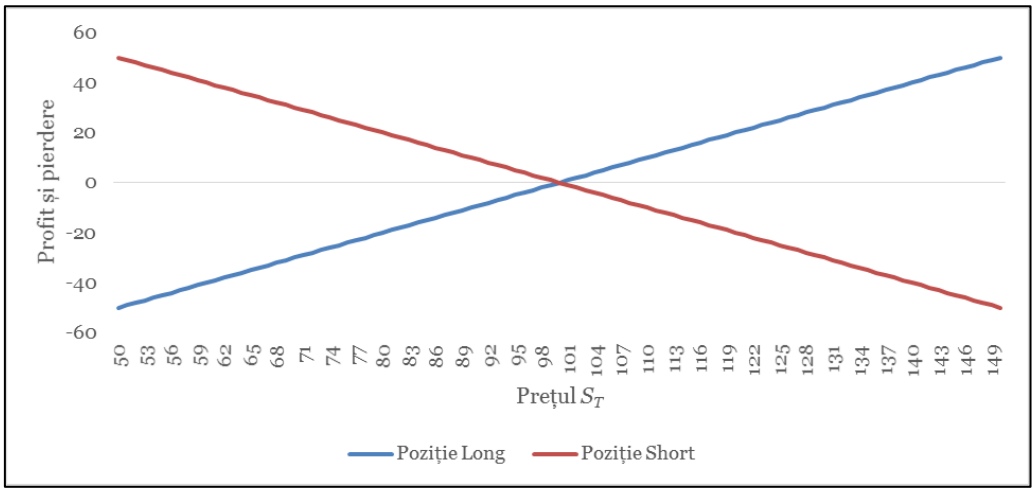
CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

***Tabelul 9.3* Profilul câștigului pentru părțile într-un contract forward**

Prețul activului la momentul *T*	Profilul câștigului pentru poziția *long*	Profilul câștigului pentru poziția *short*
⋮	⋮	⋮
80	-20	+20
90	-10	+10
100	0	0
110	+10	-10
120	+20	-20
⋮	⋮	⋮

***Figura 9.3* Profilul câștigului pentru contractul forward**



În ceea ce privește *contractele cu opțiuni*, *principalele proprietăți* sunt următoarele:

- opțiunea conferă dreptul, dar nu transmite și obligația, deținătorului opțiunii (cumpărătorul opțiunii) de a realiza tranzacția la momentul la care îi permite contractul;
- din punctul de vedere al maturității, există două tipuri de opțiuni: cele de tip american (engl. *American-style options*), care pot fi exercitate la orice moment de timp de la momentul semnării contractului și până la scadența acestuia (maturitatea stipulată în contract), și cele de tip european (engl. *European-style options*), care pot fi exercitate numai la momentul scadenței;
- la fel ca în cazul contractului forward, deținătorul opțiunii are poziția long în contractul respectiv (fie el *call* sau *put*) și plătește prima la momentul semnării contractului, după cum vânzătorul opțiunii deține poziția short și primește prima în schimbul cedării dreptului (de cumpărare – opțiunea *call* sau de vânzare – opțiunea *put*).

9.3.3 Utilizarea instrumentelor financiare derivate

Instrumentele financiare derivate pot fi folosite pentru hedging sau acoperirea riscului, pentru speculație și pentru operațiuni de arbitraj.

Hedging-ul se referă la strategia care are ca obiectiv folosirea fluxului de numerar provenit din luarea unei poziții pe instrumentul financiar derivat pentru compensarea pierderii posibile, care

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

poate avea loc pe piaţa activului de bază, respectiv din activitatea de bază a agentului care decide să reducă riscul prin utilizarea strategiei de hedging.

De exemplu, un exportator care anticipează obţinerea unei sume de bani în valută peste o lună poate reduce (până la eliminare) riscul valutar (de reducere a sumei de bani pe care o va primi în moneda locală, necesară pentru întreţinerea activităţii curente) prin luarea unei poziţii short pe un contract forward care are valuta respectivă drept activ de bază. În mod similar, acelaşi efect se poate obţine prin luarea unei poziţii long pe o opţiune put cu acelaşi activ de bază.

Speculaţia se referă la situaţia în care un instrument financiar derivat este utilizat fără a exista şi o poziţie pe activul suport. Obiectivul agentului care utilizează această strategie este de a anticipa evoluţia viitoare a instrumentului derivat şi de a profita de modificările de preţ pe baza acestei anticipări.

Cel de-al treilea mod de utilizare a instrumentelor financiare derivate se referă la posibilitatea de a obţine un profit de pe urma unui dezechilibru existent între preţuri de pe piaţa activului de bază în relaţia cu instrumentul derivat sau ca urmare a unui dezechilibru existent între două sau mai multe instrumente derivate, proces denumit *arbitraj*. Pe scurt, dacă un activ financiar se tranzacţionează pe piaţa A cu preţul de 100 şi pe piaţa B cu preţul de 101, atunci activul se poate cumpăra de pe piaţa A şi vinde pe piaţa B cu un profit de 1. Acelaşi tip de raţionament se poate realiza în situaţia în care astfel de dezechilibre există între mai multe pieţe pe care activează şi unul sau mai multe instrumente derivate.

9.4 Bursele internaţionale de mărfuri

9.4.1 Ce sunt bursele de mărfuri?

În contextul economic actual, tranzacţiile bursiere constituie un subiect de interes atât pentru specialişti, cât şi pentru publicul larg. Deşi complexe ca structură, tranzacţiile bursiere sunt vast utilizate în toată lumea, atractivitatea pieţelor bursiere influenţând apariţia şi dezvoltarea acestora. Drept urmare, burse de mărfuri şi/sau de valori sunt prezente şi active în toată lumea.

Premisele apariţiei şi dezvoltării spectaculoase a burselor de mărfuri rezidă în necesitatea creării unui spaţiu de tranzacţionare care să permită întâlnirea între reprezentanţi ai cererii şi ai ofertei (producători, consumatori sau comercianţi) pentru o anumită marfă. Faptul că fiecare reprezentant al acestora (al cererii, respectiv al ofertei) îşi găseşte contrapartida în acest schimb, a determinat formarea preţurilor de echilibru, acele preţuri „corecte" care susţin creşterea volumului de tranzacţii şi, implicit, dezvoltarea pieţei bursiere.

Bursele de mărfuri reprezintă piaţa în genere, locul unde se desfăşoară tranzacţii al căror activ îl reprezintă o marfă, tranzacţiile fiind rezultatul interacţiunii dintre cererea şi oferta pentru marfa respectivă. Aceste tranzacţii au loc în spaţii organizate. Realizarea lor se desfăşoară după reguli precise, fiind derulate prin mecanisme specifice. Toate aceste caracteristici conferă specificitate burselor de mărfuri, acestea reprezentând, prin urmare, deopotrivă pieţe libere, dar organizate, pieţe efective pentru mărfuri şi valori, dar şi pieţe reprezentative pentru o categorie de mărfuri şi servicii.

Caracteristica definitorie a pieţelor bursiere este faptul că acestea sunt *pieţe libere*, nefiind influenţate în niciun fel de participanţii la bursă, decât prin activitatea lor ca exponenţi ai cererii şi ai ofertei. Se consideră că bursele de mărfuri sunt pieţe libere datorită formării preţului exclusiv prin confruntarea directă a cererii şi a ofertei pentru marfa respectivă.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Bursele sunt pieţe libere din considerentele prezentate anterior, însă activitatea bursieră nu se desfăşoară într-un cadru nereglementat, ci dimpotrivă „*bursa este o piaţă organizată*, în sensul că tranzacţiile se realizează conform unor principii, norme şi reguli cunoscute şi acceptate de participanţi. Aceasta nu implică administrarea pieţei, ci reglementarea sa în scopul de a crea sau prezerva condiţiile pentru desfăşurarea concurenţei libere, deci un sistem de garantare a caracterului liber şi deschis al tranzacţiilor comerciale şi financiare. Organizarea pieţelor bursiere se realizează atât prin cadrul legal stabilit în fiecare ţară pentru activitatea bursieră, cât şi prin regulamentele bursiere – expresie concentrată a normelor şi uzanţelor consacrate în lumea afacerilor. Totodată, tranzacţiile bursiere se efectuează întotdeauna prin firme specializate (societăţi de bursă) şi prin intermediul unui personal specializat în acest scop (agenţii de bursă), care asigură stabilirea contactului între cererea şi oferta ce se manifestă pe piaţă" (Hurduzeu et al., 2016).

Întrucât, în cadrul bursei, preţul mărfurilor tranzacţionate este rezultatul interacţiunii libere între cererea şi oferta existente pentru o anumită marfă în momentul respectiv, preţul format reprezintă un reper pentru tranzacţiile ulterioare cu marfa respectivă, influenţând nu doar tranzacţiile ce vor avea loc în cadrul acelei burse, ci peste tot în lume. Prin urmare, bursa devine piaţă reprezentativă pentru fiecare marfă tranzacţionată în parte, preţul de echilibru stabilit la bursă fiind preţ de referinţă pentru tranzacţiile efective cu marfa respectivă.

Caracteristică burselor de mărfuri este *tranzacţionarea dreptului de proprietate asupra bunurilor fizice*, şi nu a mărfii propriu-zise. De aceea, bursa este o *piaţă „simbolică"*, tranzacţiile realizate în cadrul bursei având loc prin contractul ce stipulează transferul dreptului de proprietate sau prin înscrierea opţiunii privind exercitarea dreptului de proprietate asupra mărfii propriu-zise.

Prin urmare, bursele sunt *pieţe organizate*, ce permit interacţiunea liberă între exponenţii cererii şi ai ofertei, în scopul stabilirii punctelor de echilibru, al realizării de tranzacţii la volume cât mai mari, la preţuri ce devin surse de informaţie şi de referinţă pentru tranzacţiile de vânzare şi cumpărare pentru marfă în toate centrele comerciale din lume.

Specificul şi utilitatea acestora, precum şi avantajele numeroase de care pot beneficia participanţii la comerţul bursier, au condus la dezvoltarea continuă a burselor de mărfuri, atât prin extinderea gamei de produse tranzacţionate, cât şi prin apariţia de noi entităţi bursiere reglementate. Mai mult decât atât, pentru a ţine pasul cu exigenţele participanţilor, precum şi cu evoluţiile economice şi tehnologice, reglementările interne şi modul de tranzacţionare au fost adaptate noilor condiţii, toate aceste aspecte reprezentând schimbări ce au susţinut dezvoltarea puternică a burselor de mărfuri şi extinderea comerţului bursier.

9.4.2 Principalele burse de mărfuri la nivel mondial

Tranzacţii bursiere au loc în toată lumea, burse de mărfuri fiind organizate pe toate continentele. În prezent, principalele burse de mărfuri se află în Statele Unite ale Americii, însă volume importante de mărfuri sunt tranzacţionate şi pe celelalte burse ale lumii.

Cea mai veche bursă pe contracte *futures* şi *cu opţiuni* din lume este *Chicago Board of Trade (CBOT)*. Aceasta a fost înfiinţată în anul 1848, iar în anul 1864 CBOT a listat primul contract *forward* standardizat, contract care a fost transformat ulterior în contract *futures* – principalele tipuri de contracte derivate tranzacţionate în prezent. Bursa s-a extins continuu, iar în anul 2007, CBOT a fuzionat cu *Chicago Mercantile Exchange (CME)*, pentru a forma *CME Group Inc.* Principalele mărfuri tranzacţionate în prezent la CBOT sunt cerealele, seminţele oleaginoase şi produsele energetice.

CME (Chicago Mercantile Exchange) este o bursă americană ce a fost fondată în anul 1898, în prezent aici tranzacţionându-se mărfuri precum lactate, cereale, vite şi cherestea. Din grupul CME

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Group Inc. fac parte, pe lângă CBOT şi CME, şi bursele *New York Mercantile Exchange (NYMEX)* şi *COMEX (Commodity Exchange)*. COMEX este o bursă de referinţă pentru tranzacţionarea metalelor de bază (aluminiu, cupru, zinc), dar în cadrul acestei burse se comercializează şi metale preţioase (aur şi aurgint). *NYMEX* a fost înfiinţată în anul 1872, fiind principala bursă din lume din punct de vedere al volumului tranzacţiilor cu produse petroliere.

ICE Futures Canada tranzacţionează, în prezent, contracte *futures* şi *cu opţiuni* cu orz, rapiţă şi grâu. Până în decembrie 2007, contractele *futures* au fost tranzacţionate pe platforma CBOT. Din luna septembrie 2007, WCE (Winnipeg Commodity Exchange, actualmente ICE Futures Canada) a devenit o filială a *Intercontinental Exchange Atlanta (ICE),* iar contractele sale sunt acum tranzacţionate pe platforma *ICE (Intercontinental Exchange)*. Tot pe continentul american, în America Latină, se află una dintre cele mai mari burse din lume: *Bolsa de Mercadorias y Futuros,* precum şi bursele *Sao Paolo Coffee and Cocoa, Bolsa Brasiliera-Rio de Janeiro* (soia, cafea, cacao) şi *Buenos Aires Commodity Exchange* (porumb, grâu, cornute vii).

Pe continentul european, burse reprezentative se regăsesc la Londra, Frankfurt, Paris, precum şi în centre financiare importante. La Londra îşi are sediul bursa *London Metal Exchange (LME),* principala piaţă de tranzacţionare a metalelor din lume. Fondată în anul 1877, LME oferă contracte *futures* şi *cu opţiuni* având ca activ de bază metale precum: aluminiu, cupru, staniu, nichel, zinc, plumb şi altele. *London Commodity Exchange* este o bursă cu sediul în Londra, unde se tranzacţionează produse agricole precum cafea, zahăr, cacao, grâu, cartofi. În luna septembrie 1996, această bursă a fuzionat cu *London International Financial Futures and Options Exchange (LIFFE)*. *LIFFE* a fost înfiinţată în anul 1982, având la tranzacţionare numeroase instrumente financiare derivate, precum contracte *futures* şi *options* pe bunurile agricole. A fost achiziţionată de *Euronext* în anul 2002, care, la rândul său, a fost preluată apoi de NYSE în 2007, pentru a forma *NYSE Euronext*. În 2013, a devenit parte a *Intercontinental Exchange Group*, atunci când aceasta a achiziţionat *NYSE Euronext*. În prezent, la ICE se tranzacţionează mărfuri precum: metale preţioase (aur, argint), cereale, bumbac, suc de portocale congelat, cacao, zahăr, energie şi altele.

Specializată pe produse energetice, *Intercontinental Exchange Futures Europe* este parte a *Intercontinental Exchange*. A fost fondată având denumirea de *International Petroleum Exchange*, însă, după fuziune, numele şi modalitatea de tranzacţionare au suferit modificări, tranzacţiile fiind realizate pe platforma electronică. Produsele tranzacţionate sunt în continuare preponderent energetice, fiind comercializate mărfuri precum petrol Brent[8], energie electrică sau certificate de emisii de carbon.

Una dintre cele mai importante pieţe de produse derivate din Europa este bursa *EUREX*. Înfiinţată în anul 1998, EUREX este rezultatul fuziunii dintre *Deutche Terminborse AG (DTB)* şi *Swiss Options and Financial Futures Exchange (SOFFEX)*. În prezent, EUREX este operată de Deutche Borse AG şi permite tranzacţionarea unui portofoliu vast de produse derivate, având ca activ suport rata de dobândă, acţiuni, indici, dar şi mărfuri (aur şi argint).

În România, principala bursă de mărfuri este *Bursa Română de Mărfuri (BRM)*. Aceasta fost înfiinţată în anul 1992 şi este axată pe piaţa cash (în numerar), tranzacţionarea fiind realizată în mai multe ringuri specializate: ringul produselor petroliere (benzină, motorină, lubrifianţi, combustibili de încălzire, păcură, ţiţei etc.), ringul energiei electrice, ringul gazelor naturale, ringul cerealelor (grâu, porumb, rapiţă, soia, floarea soarelui), ringul mărfurilor generale (lemn de foc,

[8] Un sortiment de petrol ce provine din Marea Nordului şi care este tranzacţionat pe principalele burse de petrol din lume. Pentru mai bine de patru decenii, preţul său a fost folosit ca bază de calcul pentru formarea preţului la petrolul brut, iar în prezent se analizează dacă acest tip de petrol să fie folosit în continuare ca bază a preţului petrolului în economia mondială (http://www.tranzactiiforex.ro/forex/totul-despre-forex-trading/3713-pretul-petrolului-indicator-economic-mondial).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

criblură, sare, animale în viu şi carcasă, lapte, derivate primare ale cerealelor – făină, zahăr, ulei etc.), ringul materialelor de construcţii şi ringul certificatelor CO_2[9].

Pe continentul asiatic, burse importante de mărfuri se regăsesc la Tokio, Singapore şi Hong Kong. În Japonia, principala bursă de mărfuri este *Tokyo Commodity Exchange*. Printre mărfurile tranzacţionate se regăsesc aurul, argintul, platina, precum şi produsele energetice, prin intermediul contractelor *futures*. Alte burse importante sunt *Tokyo Grain Exchange* (cereale), *Osaka Sugar* (zahăr) sau *Kanmon Commodity Exchange* (metale neferoase).

Pe lângă bursele japoneze, în Asia există şi alte burse importante, precum: *Hong Kong Commodity Exchange (HKCE), Singapore Commodity Exchange* (cositor, cauciuc natural), *Agricultural Futures Exchange of Thailand (AFET,* cauciuc, orez), *Bangkok Commodity Exchange* (orez). În China, principala bursă de mărfuri este *Shanghai Futures Exchange (SHFE),* înfiinţată în anul 1999, la care se tranzacţionează contracte *futures* având ca activ de bază mărfuri precum aluminiu, cupru sau combustibili.

În Australia există o singură bursă de mărfuri importantă: *Sydney Futures Exchange* (lână, carne de vită). În Noua Zeelandă, o bursă reprezentativă este *New Zeeland Futures Exchange* din Wellington (lână, ovine vii).

În Africa, principala bursă de mărfuri şi produse derivate este *JSE Exchange*, care s-a extins prin absorbţia bursei *South African Futures Exchange (SAFEX)*, din anul 2001. În prezent, la această bursă se tranzacţionează mărfuri precum grâu alb şi galben şi soia boabe.

9.4.3 Mărfurile tranzacţionate la bursele specializate

În cadrul burselor de mărfuri se tranzacţionează o gamă variată de mărfuri, precum: mărfuri agricole, metale sau produse energetice. Însăşi tranzacţionarea la bursele de mărfuri (şi apariţia acestor instituţii) a avut loc ca urmare a necesităţii manifestate de a se crea spaţii organizate în care să poată avea loc interacţiunea între reprezentanţii cererii şi ai ofertei pentru marfa respectivă. Chiar şi în aceste condiţii, plecând de la premisa existenţei unui număr suficient de mare de potenţiali cumpărători şi a unui număr suficient de mare de potenţiali vânzători, nu orice marfă poate face obiectul tranzacţiilor bursiere. Caseta 9.8 prezintă principalele categorii de mărfuri tranzacţionate la bursele specializate.

CASETA 9.8 Categorii de mărfuri tranzacţionate la bursele specializate

Cereale şi plante tehnice	Grâu, grâu furajer, grâu de morărit, porumb, porumb furajer, ovăz, orz, orez, boabe de soia, ulei de soia, făină de soia, seminţe de floarea soarelui, ulei de floarea soarelui, rapiţă, ulei de rapiţă, canola, seminţe de in, mazăre, cartofi
Carne şi animale vii	Carcase de vită, carcase de porc, bovine vii, bovine la îngrăşat, porci vii, porci la îngrăşat
Produse lactate	Lapte, lapte praf, unt, brânză
produse tropicale	Cafea, cacao, zahăr, bumbac, ulei de palmier, citrice, concentrat de portocale, cauciuc natural
Metale	Aur, argint, cupru, aluminiu, nichel, zinc, plumb, staniu
Produse energetice	Petrol, motorină, benzină, păcură, gaze naturale, energie electrică
Servicii	Navlu

Sursa: Prelucrare după Hurduzeu et al. (2016). *Burse de mărfuri. Pieţe comerciale*, Bucureşti: Editura Universitară, p. 34.

[9] Bursa Română de Mărfuri, www.brm.ro.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Urmare a cererii crescute pentru anumite mărfuri, dar şi a existenţei ofertei specifice, la bursele de mărfuri se tranzacţionează în prezent numeroase mărfuri, ce îndeplinesc anumite condiţii, fiind similare din anumite considerente, fiind *bunuri generice*, *fungibile*[10], *depozitabile, cu grad redus de prelucrare*, dar cu *caracter standardizabil* (Duhnea, 1982, citat în Hurduzeu et al., 2016).

De reţinut este faptul că, la bursă, mărfurile nu sunt tranzacţionate propriu-zis, în cadrul bursei fiind negociat dreptul de proprietate asupra mărfii. Acesta se înscrie într-un contract bursier, de cele mai multe ori la termen. Principalele tipuri de contracte derivate sunt contractele *futures* şi contractele *cu opţiuni*. Ambele sunt *contracte la termen*, lichidarea contractului având loc la o dată ulterioară.

Deosebit de importantă în cadrul tranzacţionării la bursele de mărfuri este standardizarea condiţiilor contractuale (a cantităţii, calităţii, unităţii de tranzacţionare s.a.), în sensul că toate contractele bursiere de acelaşi tip prezintă aceleaşi caracteristici, singura variabilă fiind preţul. Standardizarea este unul dintre principalele elemente ce conferă lichiditate pieţei bursiere, făcând posibilă tranzacţionarea continuă a unui anumit tip de marfă ce face obiectul contractelor derivate încheiate.

9.4.4 Derularea tranzacţiilor la bursele de mărfuri

Tranzacţiile bursiere se realizează într-un cadru organizat, iniţierea, agreerea şi derularea acestora având loc prin mecanisme specifice. Vom prezenta, pe scurt, în cadrul acestui subcapitol caracteristicile de bază ale contractelor *futures* şi *cu opţiuni* (engl. *options*), acestea fiind principalele tipuri de contracte derivate utilizate pe pieţele bursiere tradiţionale.

Contractele futures pe marfă sunt *produse derivate la termen*. Sunt contracte care certifică acordul de voinţă de a cumpăra sau de a vinde o anumită marfă, cu lichidarea contractului la o dată ulterioară (de aici şi denumirea de tranzacţie la termen). Contractele futures pe marfă sunt produse derivate, deoarece valoarea acestora depinde (derivă) din valoarea activului de bază.

La bursele de mărfuri se tranzacţionează contracte futures pe o varietate de produse, precum cereale, energie, carne, metale s.a. Esenţială, însă, în tranzacţionarea acestor tipuri de contracte este standardizarea elementelor contractuale. Toate contractele de aceeaşi clasă au elemente contractuale identice în ceea ce priveşte: *unitatea de tranzacţionare* (cantitatea – aceasta fiind mărimea standard a unui contract; spre exemplu, un contract pe grâu la CME vizează întotdeauna cumpărarea/vânzarea a 5.000 buşeli[11]; un contract futures pe cafea la LIFFE vizează comercializarea a 5 tone metrice), *lunile de livrare* (ciclul de tranzacţionare al lunilor de contract, în general, martie-iunie-septembrie-decembrie), *calitatea* (toate produsele tranzacţionate trebuie să respecte întrutotul condiţiile de calitate impuse, având aceleaşi caracteristici), *pasul de licitaţie* (valoarea minimă cu care preţul se poate modifica, denumit în limbaj bursier *tick*), *limita maximă a variaţiei zilnice a preţului* (dacă se atinge această limită, tranzacţionarea se suspendă automat).

Toate aceste caracteristici conferă lichiditate tranzacţiilor bursiere. Existând o cerere suficient de mare, precum şi o ofertă pe măsură pentru o anumită marfă, de aceeaşi calitate şi cantitate, contractul având aceleaşi caracteristici, operatorii pot avea libertatea de alege acea modalitate de lichidare a contractului care le este mai favorabilă: prin compensare sau prin livrare/primire efectivă a mărfii. *Compensarea* (engl. *offsetting*) reprezintă lichidarea contractului deţinut pe piaţa

[10] Bunurile fungibile sunt determinate prin caracterstici generice şi pot fi înlocuite cu altele de acelaşi fel, în executarea unei obligaţii.

[11] Buşelul (engl. *bushel*) este unitatea de măsură utilizată la bursele de mărfuri pentru contractele pe grâu, un buşel fiind echivalentul a aproximativ 24 de kg de grâu.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

futures prin închiderea poziţiei existente cu o poziţie de sens contrar. Prin urmare, o poziţie de vânzare (denumită „*short*") va fi compensată printr-o poziţie de cumpărare; o poziţie de cumpărare (denumită „*long*") va fi compensată printr-o poziţie de vânzare. Clienţii care îşi păstrează poziţia până în ultima zi de livrare nu vor mai avea posibilitatea compensării, ci vor trebui să predea/primească activul care stă la baza contractului *futures* deţinut pe piaţa bursieră. Livrarea efectivă a mărfii este o variantă destul de rar aleasă de participanţii la comerţul bursier, în genere aproximativ 2% din tranzacţii fiind realizate în acest fel. Această situaţie este justificată de faptul că la comerţul bursier participă atât operatori care vor să cumpere/să vândă efectiv marfa tranzacţionată, întrucât o utilizează ca materie primă sau o produc, cât şi operatori care recurg la tranzacţionarea bursieră pentru a-şi limita eventualele pierderi înregistrate ca urmare a unor evoluţii nefavorabile a preţurilor mărfurilor (*hedgerii*), precum şi operatori care tranzacţionează în scopul obţinerii de profit (*speculatori*), aceştia din urmă nefiind interesaţi de deţinerea propriu-zisă a mărfii.

Compensarea este posibilă datorită mecanismului specific al tranzacţionării contractelor *futures* şi anume tranzacţionarea în marjă, precum şi datorită decontării tranzacţiilor prin intermediul *casei de compensaţie*. Aceasta îndeplineşte un rol esenţial, atât în realizarea marcării la piaţă a poziţiilor *futures*, cât şi în decontarea tranzacţiilor efectuate. Casa de compensaţie este entitatea responsabilă de calcularea poziţiilor nete ale intermediarilor pe piaţă, ale contrapărţii centrale şi/sau ale unui agent de decontare.

Pentru a putea participa la comerţul de bursă, un client trebuie să deschidă un cont la societatea de brokeraj cu care va lucra, denumit *cont în marjă*. Pentru a tranzacţiona, clientul trebuie să depună iniţial o garanţie, denumită *marjă iniţială (*engl. *initial margin* sau *performance bond)*, ce poate fi o sumă fixă sau un procent din valoarea contractului la acel moment (de regulă, dar nu obligatoriu, în jur de 10%).

În urma *marcării la piaţă* (aceasta reprezentând actualizarea zilnică a valorii contractelor în derulare în funcţie de preţul de regularizare al zilei respective), contul clientului cu poziţie de cumpărare va fi creditat în situaţia creşterii *preţului de regularizare* (engl. *setllement price*), în sens contrar, din contul acestuia va fi retrasă pierderea înregistrată (diferenţa dintre preţul de regularizare al zilei respective şi cel al zilei anterioare). În mod similar, clientul cu poziţie de vânzare va înregistra un profit în momentul scăderii preţului (situaţie în care contul său deschis la broker va fi creditat cu suma aferentă), sau o pierdere în cazul creşterii preţului (situaţie în care contul său va fi debitat în consecinţă). Această marcare la piaţă se realizează pe două nivele, atât în conturile clienţilor, cât şi în contul brokerilor care îi reprezintă. De aceasta se ocupă Casa de compensaţie, care, în acelaşi timp, garantează executarea obligaţiilor contractuale, chiar în condiţiile în care părţile contractante (vânzătorul şi cumpărătorul) nu se cunosc, tranzacţia fiind încheiată în mod exclusiv prin intermediul reprezentanţilor în bursă, fie prin platforma electronică şi derulată prin intermediul Casei de compensaţie a bursei respective. Casa de compensaţie are, prin urmare, un rol deosebit de important, aceasta fiind contraparte pentru fiecare tranzacţie realizată. În plus, se ocupă de decontarea tranzacţiilor, precum şi de publicarea ordinelor din piaţă, participând la buna funcţionare a activităţii din cadrul bursei, fără a influenţa formarea liberă a preţului sau volumul tranzacţiilor.

Contractele cu opţiuni sunt, alături de contractele *futures*, principalele titluri derivate tranzacţionate la bursele de mărfuri tradiţionale. Ele sunt tranzacţionate la majoritatea burselor de mărfuri, prin intermediul acestora fiind comercializate volume importante de mărfuri, din categoriile enumerate anterior. Spre exemplu, cele mai active contracte de opţiuni pe contracte *future*s de mărfuri, la CME, sunt contractele având la bază mărfuri precum: cereale, brânză, porumb, vite vii, carcase porc, lapte, boabe soia, energie (Ethanol, petrol *Light Sweet Crude*, petrol *Brent*) şi metale (cupru, aur, paladiu, platină, argint).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

9.4.5 Importanţa burselor de mărfuri

Având în vedere aspectele menţionate anterior, este justificată extinderea semnificativă a pieţelor bursiere din ultimii 30 de ani. Importanţa acestora rezidă, în primul rând, în îndeplinirea premiselor de la care au apărut aceste tipuri de instituţii, şi anume necesitatea creării unor locuri de interacţiune a reprezentanţilor cererii şi ofertei. Pentru faptul că, prin activitatea lor, bursele de mărfuri crează un cadru reglementat care permite realizarea de tranzacţii în condiţii de concurenţă absolut liberă, acestea se dovedesc a fi deosebit de importante, nu doar în spaţiul în care sunt localizate, ci în cadrul economiei globale.

Formarea preţurilor de echilibru furnizează informaţii valoroase privind piaţa mărfurilor tranzacţionate, preţurile formate în bursă fiind considerate de referinţă pentru activele respective. În plus, relaţia de influenţă se desfăşoară în ambele sensuri. Bursele de mărfuri influenţează piaţa efectivă a unor mărfuri şi implicit a economiei, dar, în acelaşi timp, şi dinamica economiei şi diversele evenimente politice, sociale sau economice pot încuraja sau descuraja investiţiile bursiere, cu efecte directe asupra tranzacţiilor realizate. Din acest punct de vedere, bursele sunt considerate a fi barometre ale economiei, pentru că modificările în plan economic se reflectă şi în activitatea participanţilor la bursă.

Bursele de mărfuri permit realizarea tranzacţiilor în condiţii optime, fapt ce conduce la tranzacţionarea unor volume deosebit de mari de mărfuri. Comercianţi din toate locurile lumii au acces la mărfurile care le sunt necesare, derularea tranzacţiilor fiind garantată de Casa de compensaţie, indiferent de localizarea contrapartidei în tranzacţia de vânzare/cumpărare.

Atractivitatea pieţelor bursiere rezidă nu doar în posibilitatea realizării de profit, ca urmare a câştigurilor realizate, ci provine, deasemenea, din multitudinea de instrumente şi de strategii pe care operatorul le are la îndemână pentru a-şi îndeplini obiectivele. Nu întotdeauna scopul activităţii bursiere este sporirea profiturilor, ci, în special în cazul burselor de mărfuri, deseori obiectivul deschiderii de poziţii pe piaţa bursieră îl reprezintă protecţia împotriva riscului de preţ şi limitarea unei potenţiale pierderi. De aceea, în funcţie de scopul urmărit ca urmare a tranzacţionării pe piaţa bursieră, operaţiunile sunt clasificate în trei categorii cu caracteristici distincte, fiecare categorie având însă la dispoziţie o multitudine de instrumente şi de tipuri de strategii asociate: *operaţiuni de hedging* (de protecţie împotriva fluctuaţiei nefavorabile a preţului), *speculative* (tranzacţii efectuate în scopul obţinerii de profit ca urmare a diferenţelor de curs; speculatorii au un rol deosebit de important pe piaţa bursieră, deoarece, în schimbul unor eventuale profituri mai mari, aceştia sunt dispuşi să îşi asume riscuri pe masură – întocmai acel risc pe care alţi operatori din piaţă, *hedger-ii*, vor să îl acopere, acesta fiind motivul principal al acestora din urmă de a participa la comerţul de bursă: protecţia împotriva riscului) şi *operaţiuni de arbitraj* (arbitrajul constă în cumpărarea şi vânzarea simultane ale aceluiaşi activ sau a unor active complementare pe pieţe diferite, la preţuri diferite, în scopul înregistrării de profit fără asumarea de riscuri).

Prin urmare, bursele de mărfuri servesc la intensificarea schimburilor comerciale cu marfă, creează cadrul proprice funcţionării concurenţei libere şi creării preţurilor de echilibru, constituie repere pentru activitatea comercială desfăşurată cu categoriile de mărfuri tranzacţionate. În plus, participarea la comerţul de bursă conferă avantaje deosebite operatorilor, fie prin limitarea potenţialelor pierderi rezultate ca urmare a fluctuaţiilor de preţ, fie prin înregistrarea de câştiguri ca urmare a tranzacţionării speculative pe baza unor anticipaţii realizate corect. Deosebit de importantă în cazul tranzacţionării bursiere este anticiparea corectă a modificării viitoare a preţului activului tranzacţionat, situaţie posibilă datorită instrumentelor specifice analizei tehnice şi analizei fundamentale a activităţii bursiere şi, respectiv, a celei economice.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Cunoaşterea specificului bursier şi a mecanismelor asociate constituie premisa obţinerii de avantaje deosebite ca urmare a participării la comerţul de bursă, cu efecte pozitive multiple, propagate, aşa cum am arătat anterior, la nivel de sector, de economie, precum şi la nivel global, ca urmare a caracterului internaţional al burselor şi al participanţilor la tranzacţiile bursiere.

SUMAR

- Piaţa internaţională a acţiunilor este compusă din trei tipuri distincte de instrumente: (1) acţiuni interne – emise pe o piaţă internă de către o entitate locală în moneda acelei pieţe; (2) acţiuni străine – pot fi emise parţial pe piaţa locală şi parţial pe o piaţă străină, ori sunt emise integral pe piaţa locală, cu implicarea unui sindicat bancar internaţional; şi (3) euroacţiuni – acţiunile sunt emise simultan pe două sau mai multe pieţe internaţionale, situate în două sau mai multe ţări. Ultimele două categorii reprezintă acţiuni internaţionale.
- Modalităţile de tranzacţionare a acţiunilor străine cuprind variantele alternative de ofertă publică iniţială (engl. *Initial Public Offering – IPO*), emisiune de euroacţiuni, emisiune direcţionată, precum şi plasament privat.
- Una dintre cele mai des folosite modalităţi de emisiune de acţiuni pe piaţa financiară internaţională este reprezentată de certificatele de depozitare (engl. *Depositary Receipts – DR*), acestea fiind instrumente negociabile emise de o instituţie financiară (bancă depozitară) în favoarea unui investitor local, ce atestă investitorului dreptul de proprietate asupra unui număr de acţiuni emise de o firmă dintr-o altă ţară.
- Piaţa internaţională a acţiunilor este o piaţă dezvoltată, ce mobilizează volume semnificative de capital. Caracterul ei flexibil în ceea ce priveşte domicilierea instrumentelor şi a deţinătorilor, precum şi a monedei de denominare o face foarte atractivă atât pentru investitorii aflaţi în căutarea unor oportunităţi de plasare a capitalului, cât şi pentru companiile ce doresc să atragă resurse financiare într-un mod cât mai eficient pe pieţe competitive.
- Piaţa internaţională a obligaţiunilor este compusă din trei tipuri distincte de instrumente: (1) obligaţiuni interne – emise pe o piaţă internă de către o entitate locală în moneda acelei pieţe; (2) obligaţiuni străine – emise de către o entitate străină pe o piaţă locală în moneda acelei pieţe; şi (3) euroobligaţiuni – emise, de regulă, de consorţii de bănci multinaţionale într-o monedă forte şi tranzacţionate numai în afara jurisdicţiei Băncii Centrale emitente a acelei monede. Ultimele două categorii alcătuiesc clasa obligaţiunilor internaţionale.
- Operatorii pe piaţa internaţională a obligaţiunilor pot fi cumpărători (investitori) ori vânzători (emitenţi) ai instrumentelor, dar, cel mai adesea, pot avea dublă calitate, respectiv emitenţi pentru unele instrumente şi investitori în altele. Cei mai importanţi operatori, din punctul de vedere al frecvenţei operării şi al volumului, sunt: investitorii instituţionali, guvernele, intermediarii profesionişti, dar şi persoane private individuale care beneficiază de averi considerabile şi care utilizează aceste instrumente ca formă de tezaurizare eficientă.
- Din cauza specificului lor, obligaţiunile internaţionale au riscuri mai mari, comparativ cu obligaţiunile domestice, printre acestea regăsindu-se: riscul de dobândă, riscul de inflaţie, riscul valutar, riscul politic şi riscul de răscumpărare.
- Instrumentele financiare derivate sunt active financiare al căror câştig depinde de (sau este derivat din) o variabilă de tipul preţului unei acţiuni, cursului valutar, preţului unei mărfi, valoarea unei rate de dobândă sau chiar al preţului unui alt instrument financiar.
- Principalele instrumente financiare derivate sunt contractele *forward* (cu profil de câştig liniar), contractele futures (întâlnite la bursele de mărfuri şi de valori) şi contractele cu opţiuni (cu profil de câştig neliniar).
- Cumpărătorul din contractele cu instrumente financiare derivate ia poziţia *long*, iar vânzătorul ia poziţia *short*.
- Bursele de mărfuri reprezintă piaţa în genere, locul unde se desfăşoară tranzacţii al căror activ îl reprezintă o marfă, tranzacţiile fiind rezultatul interacţiunii dintre cererea şi oferta pentru marfa respectivă. Bursele de mărfuri sunt pieţe libere, dar organizate, pieţe efective pentru mărfuri şi valori, dar şi pieţe reprezentative pentru o categorie de mărfuri şi servicii.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- La bursele de mărfuri se tranzacţionează în prezent numeroase mărfuri, precum: cereale şi plante tehnice, carne şi animale vii, produse lactate, produse tropicale, metale, produse energetice. În cadrul burselor, mărfurile nu sunt tranzacţionate propriu-zis, ci este negociat dreptul de proprietate asupra mărfii. Acesta se înscrie într-un contract bursier, de cele mai multe ori la termen.
- Bursele de mărfuri crează un cadru reglementat de tranzacţionare care permite realizarea de tranzacţii în condiţii de concurenţă absolut liberă, ele fiind deosebit de importante, nu doar pentru participanţii direcţi sau doar în spaţiul în care sunt localizate, ci în cadrul economiei globale.
- În funcţie de scopul urmărit de participanţii pe piaţă, inclusiv la bursele de mărfuri, operaţiunile derulate pe pieţele financiare internaţionale sunt: operaţiuni de hedging (de protecţie împotriva fluctuaţiei nefavorabile a preţului), speculative (tranzacţii efectuate în scopul obţinerii de profit ca urmare a diferenţelor de preţ sau curs de schimb) şi operaţiuni de arbitraj (arbitrajul constă în cumpărarea şi vânzarea simultană ale aceluiaşi activ sau a unor active complementare pe pieţe diferite, la preţuri diferite, în scopul înregistrării de profit fără risc).

TERMENI-CHEIE

Piaţa internaţională a acţiunilor, piaţa internaţională a obligaţiunilor, instrumente financiare derivate, burse de mărfuri, speculaţie, arbitraj, hedging.

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

1. Ce sunt instrumentele financiare derivate?
2. Care sunt diferenţele dintre un contract forward, un contract futures şi un contract cu opţiuni?
3. Care sunt avantajele participării pe pieţele financiare internaţionale?
4. Care sunt riscurile la care se expun participanţii pe pieţele financiare internaţionale?
5. Ce reprezintă cadrul de paritate şi care este semnificaţia lui?
6. Care este importanţa burselor de mărfuri?
7. Care sunt diferenţele dintre pieţele internaţionale de acţiuni şi cele de obligaţiuni?

BIBLIOGRAFIE

Bank for International Settlements (BIS) (2016). *Statistical Release. OTC derivatives statistics at end-December 2015*.

Eiteman, D.K., Stonehill, A.I. şi Moffett, M.H. (2012). *Multinational Business Finance*, 13th edition, Harlew: Pearson.

Hurduzeu, G., Lazăr, M.I. şi Popescu, M.F (2016). *Burse de mărfuri. Pieţe comerciale*, Bucureşti: Editura Universitară.

Stonehill, A.I. şi Dullum, K.B. (1982). 'Internationalizing the cost of capital', *Thunderbird International Business Review*, Vol. 25 (Winter), pp. 17-19.

Thakor, A. (2015). *International Financial Markets: A Diverse System is the Key to Commerce*, Center for Capital Markets Competitiveness, pp. 25-28.

Verbeke, A. şi Merchant, H. (2012). *Handbook of Research in International Strategic Management*, Cheltenham: Edward Elgar.

https://advocate.ro/definitie_juridica_Dezmembramintele_dreptului_de_proprietate_.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

www.bis.org.

www.brm.ro.

www.cmegroup.com.

http://www.tranzactiiforex.ro/forex/totul-despre-forex-trading/3713-pretul-petrolului-indicator-economic-mondial.

BIBLIOGRAFIE SUPLIMENTARĂ

Giddy, I.H. (1994). *Global Financial Markets*, Lexington, Massachussets: D C Heath.

Hull, J. (2014). *Futures, Options and Other Derivatives*, Harlow: Pearson.

Labuszewski, J. (2013). *Understanding Eurodollar Futures,* Chicago Mercantile Exchange. Disponibil la: https://www.cmegroup.com/trading/interest-rates/files/understanding-eurodollar-futures.pdf.

Levich, R. (2001). *International Financial Markets*, *Prices and Policies,* McGraw-Hill/Irwin.

Loring, G. şi Lucey, B. (2013). 'An analysis of forward exchange rate biasedness across developed and developing country currencies: Do observed patterns persist aut of sample?', *Emerging Markets Review*, Vol. 17 (2013), pp. 14-28.

Miclăuş, P.G. (2003). *Bursele de comerţ*, Bucureşti: Editura Economică.

Miclăuş, P.G. şi Lupu, R. (2008). *Piaţa instrumentelor financiare derivate*, Bucureşti: Editura Economică.

Moosa, I. (2003). *International Financial Operations – Arbitrage, Hedging, Speculation, Financing and Investment,* London: Palgrave MacMillan.

Munteanu, C. şi Horobeţ, A. (2005). *Finanţe transnaţionale*, Bucureşti: Editura AllBeck.

Obstfeld, M. şi Taylor, A.M. (2004). *Global Capital Markets: Integration, Crisis, and Growth*, Cambridge: Cambridge University Press.

Popa, I. (1996). *Bursa*, Bucureşti: Editura Adevărul SA.

Sundaram, P.R. şi Das, R.S. (2016). *Derivatives: Principles and Practice*, Second Edition, McGraw-Hill.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitolul 10

Internaţionalizarea firmei şi formele de pătrundere a firmei pe pieţele externe

Autori:
Gheorghe HURDUZEU
Irina-Eugenia IAMANDI
Cosmin JOLDEŞ
Bogdan CERNAT-GRUICI
Radu FILIP

Structură:

- Premise ale internaţionalizării firmei
- Definirea strategiei de internaţionalizare a firmei
- Implementarea strategiei de internaţionalizare a firmei

Obiective:

- Evidenţierea factorilor care stau la baza internaţionalizării firmei
- Aprofundarea celor patru strategii de internaţionalizare a firmei
- Analiza etapelor dezvoltării firmei pe plan internaţional
- Înţelegerea modalităţilor de penetrare a pieţelor externe

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

MINICAZ

CASETA 10.1 Experienţa Sephora pe piaţa Japoniei

Sephora este o companie multinaţională de succes achiziţionată de Louis Vuitton Moet Hennessy (LVMH) în 1997 şi care comercializează cu amănuntul produse cosmetice de lux şi parfumuri. Sephora a intrat pe piaţa Japoniei în 1999, datorită potenţialului ridicat al consumatorilor niponi de a cumpăra cosmetice de lux, precum şi a dereglementării japoneze din domeniul vânzării cu amănuntul pentru magazinele de mari dimensiuni. În formularea strategiei proprii de expansiune internaţională, inclusiv în Japonia, Sephora s-a bazat puternic pe reţeta sa standardizată global a „autoservirii asistate" şi a acaparării rapide a pieţelor externe, punând pe un plan secundar importanţa cercetării riguroase a ţării de implantare şi a cunoaşterii factorilor economici şi socioculturali specifici contextului naţional. Astfel, compania a întâmpinat o serie de obstacole pe piaţa Japoniei, care nu au fost iniţial prevăzute şi care au condus, în final, la retragerea Sephora de pe piaţa niponă la începutul anului 2002.

Prin internaţionalizarea în Japonia printr-o filială deţinută integral, Sephora a vizat implantarea pe a doua cea mai mare piaţă (după SUA) din punct de vedere al cererii pentru produsele cosmetice de lux şi câştigarea unor economii consistente de scară prin aplicarea modelului său standardizat de servicii. Cu toate acestea, intrarea pe piaţa niponă în perioada imediat următoare crizei financiare a activelor care a marcat Japonia la sfârşitul anilor 1990, precum şi normele sociale complexe şi etica în afaceri specifică structurilor japoneze au făcut ca Sephora să se regăsească într-o situaţie pe care nu o anticipase. În ciuda pierderilor continue pe care le-a înregistrat referitoare la cota de piaţă şi profituri, Sephora a perseverat în a-şi menţine investiţia în Japonia până în ianuarie 2002, pornind de la premisa că o prezenţă prelungită pe piaţă îi va asigura o bază constantă de clienţi şi o consolidare a cotei de piaţă.

Conform Essay UK (a se vedea sursa de mai jos), Sephora a fost nevoită să părăsească piaţa japoneză din cauza neadaptării sale la contextul naţional local, fiind enumeraţi următorii patru factori de bază:

- *consumatorii* – Incapacitatea firmei de a răspunde la cerinţele consumatorilor locali: aceştia nu erau obişnuiţi cu autoservirea în domeniul cosmeticelor, nu puneau accentul pe parfumuri şi acordau o conotaţie negativă nonculorilor specifice brandului Sephora (alb şi negru);
- *furnizorii şi concurenţii* – Eşecul în negocierile cu furnizorii şi subestimarea concurenţei: existenţa unor influenţe socioculturale în sistemul de distribuţie japonez, bazat pe particularism şi relaţii tradiţionaliste îndelung consolidate, precum şi atenţia redusă acordată concurenţilor indirecţi au afectat poziţionarea companiei Sephora faţă de partenerii săi de afaceri;
- *piaţa naţională* – Lipsa înţelegerii climatului economic local şi a dinamicii consumatorilor: declinul economic cauzat de criza financiară şi scăderea considerabilă a cheltuielilor populaţiei nipone cu produsele cosmetice de lux sau preferinţa clienţilor pentru producătorii locali au dus la diminuarea încasărilor companiei faţă de varianta previzionată;
- *experienţa corporativă* – Absenţa transferului de cunoştinţe între firma-mamă (LVMH) şi Sephora: companiile din cadrul grupului LVMH beneficiază de o autonomie absolută referitor la coordonarea activităţilor lor de afaceri, iar Sephora Japonia – filială deţinută integral – nu avea experienţa în operarea pe piaţa niponă pe care i-ar fi oferit-o alianţa cu un partener local.

Exemplul de mai sus (vezi Essay UK, *Internationalization of Sephora in Japan*) reiterează importanţa cercetării pieţei externe pentru diminuarea riscurilor asociate extinderii internaţionale. În acelaşi timp, afirmarea unei strategii competitive la nivel global nu se poate baza exclusiv pe copierea unui model de excelenţă şi aplicarea sa uniformă în contexte economice, sociale, politice şi culturale diferite. Chiar dacă intrarea pe piaţa Japoniei nu s-a dovedit a fi profitabilă, această experienţă a folosit companiei Sephora în ceea ce priveşte formularea şi implementarea strategiei sale de internaţionalizare în China.

În prezent, conform website-ului oficial al Sephora (http://www.sephora.com/international-websites), compania operează la nivel global în următoarele ţări: SUA, Canada, Mexic (America de Nord); Brazilia (America de Sud); Republica Cehă, Danemarca, Franţa, Grecia, Italia, Polonia, Portugalia, România, Spania, Suedia, Turcia (Europa); China, Hong Kong, Indonezia, Malaiezia, Orientul Mijlociu, Filipine, Singapore, Thailanda (Asia); Australia şi Noua Zeelandă (Australia).

Surse: Preluat şi adaptat după: Essay UK (2009). *Internationalization of Sephora in Japan*, disponibil on-line la <http://www.essay.uk.com/free-essays/business/internationalization-of-sephora-in-japan.php>; Sephora (2016). Disponibil on-line la <http://www.sephora.com/international-websites>.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

10.1 Premise ale internaţionalizării firmei

Procesul de **internaţionalizare a firmei** poate fi simplu definit drept extinderea operaţiilor de afaceri şi a implicării corporative peste graniţele naţionale, ţinând cont de condiţiile din mediul extern. În momentul în care o companie depăşeşte sfera de acţiune naţională, dezvoltarea sa internaţională se poate realiza în plan comercial (vânzare-cumpărare de produse şi servicii de pe alte pieţe), productiv (diverse forme de producţie în exterior) şi/sau integrat (implantări ale firmei în străinătate, ce implică cumulativ componente de vânzare, producţie şi financiară) (Popa şi Filip, 1999), în funcţie de complexitatea angrenării companiei în procesul de extindere externă.

Internaţionalizarea firmei este decisiv influenţată de globalizarea vieţii economice. Secţiunile care urmează vor prezenta o viziune microeconomică – organizaţională – asupra procesului de internaţionalizare, fără a pune accentul pe implicaţiile pe care acesta le are asupra statelor naţionale. Astfel, următoarele două secţiuni evidenţiază succint câteva dintre avantajele şi dezavantajele pe care internaţionalizarea firmei le poate induce companiilor implicate în acest demers, precum şi principalele raţiuni care stau la baza fundamentării procesului de internaţionalizare a afacerii.

10.1.1 Argumente pro şi contra internaţionalizare

Internaţionalizarea afacerilor unei companii implică atât exploatarea unei serii de oportunităţi, cât şi asumarea şi depăşirea mai multor obstacole care pot apărea în calea dezvoltării firmei pe plan internaţional sau global. Principalele argumente pro şi contra internaţionalizare sunt evidenţiate sintetic mai jos, fără ca această prezentare să aibă pretenţia de exhaustivitate.

Argumente PRO internaţionalizare a firmei:

- *Extinderea volumului de producţie şi obţinerea de economii de scară, costuri unitare mai mici şi profituri mai mari.* Odată cu lărgirea pieţei de desfacere, creşte volumul de bunuri şi servicii ce pot fi produse şi vândute, ceea ce duce, pe cale de consecinţă, la obţinerea de economii de scară. Costurile unitare mai mici şi profiturile mai mari asociate economiilor de scară asigură firmei care se internaţionalizează o poziţie concurenţială mai bună, atât pe plan intern, cât şi pe plan extern. Economiile de costuri astfel obţinute pot fi investite în cercetare-dezvoltare-inovare, cu efecte benefice mai ales pe termen mediu şi lung.
- *Accesul la resurse mai bune şi/sau ieftine şi la o piaţă de desfacere mai mare, cu mai mulţi consumatori.* Unul dintre principalele avantaje generate de extinderea companiei peste graniţele naţionale este reprezentat de intrarea pe o piaţă mai mare şi mai diversificată, atât în ceea ce priveşte numărul de consumatori care pot fi accesaţi, cât şi potenţialul de resurse materiale şi umane oferit de ţările străine. Aşa cum va fi prezentat în următoarea secţiune a acestui capitol, accesul la resurse mai multe, mai bune şi mai ieftine reprezintă o motivaţie fundamentală pentru internaţionalizarea firmei.
- *Exploatarea potenţialului firmei şi a know-how-ului deţinut la scară mai largă.* Capacitatea unei companii de a comercializa, într-un timp mai scurt, mai multe produse şi servicii decât concurenţii săi care activează exclusiv pe plan naţional conduce la o utilizare mai eficientă a avansului tehnologic şi a cunoştinţelor pe care aceasta le are. În felul acesta, mai ales în sectoarele de activitate puternic competitive, utilizarea eficientă a informaţiei se transformă într-un instrument deosebit de puternic de diferenţiere organizaţională.
- *Dezvoltarea procesului de învăţare a firmei şi crearea de oportunităţi economice globale prin inovare şi avans tehnologic.* În legătură directă cu avantajul de mai sus, o companie învaţă continuu din experienţele internaţionale pe care le acumulează, iar sinergiile pozitive

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

astfel dobândite îi deschid calea către noi pieţe. Cu alte cuvinte, exemplele de bune practici afirmate pe o piaţă pot fi „copiate" (transpuse) şi în alte ţări, similare din punct de vedere al condiţiilor economice, sociale, politice şi culturale. Un exemplu elocvent este cel al firmelor care abordează secvenţial piaţa europeană, beneficiind de experienţele câştigate anterior şi transmise cu rapiditate prin intermediul tehnologiilor de comunicare.

- *Implicarea în concurenţa globală şi diversificarea gamei de produse sau servicii oferite.* Atunci când abordează şi piaţa externă, o companie îşi consolidează poziţia competitivă, atât prin interacţiunea directă cu concurenţa de pe pieţele străine, cât şi prin necesitatea de a-şi adapta produsele sau serviciile la cerinţele mai diverse (exigente) ale clienţilor străini.
- *Accesarea facilităţilor financiare şi fiscale oferite companiilor cu activităţi internaţionale.* Pentru a încuraja exporturile şi investiţiile străine directe, statele acordă diverse tipuri de înlesniri financiare (ex.: stimulente pentru export sau credite preferenţiale) şi fiscale (ex.: reduceri sau scutiri parţiale de impozite) pentru companiile naţionale care vând în exterior sau pentru firmele străine care doresc să investească pe plan local, contribuind astfel la crearea de noi locuri de muncă pentru populaţia ţării-gazdă.
- *Beneficierea de cursurile de schimb favorabile exportului:* Considerată tot o facilitate de ordin financiar (chiar dacă mai generală decât exemplele specifice de mai sus), câştigurile pe care companiile le înregistrează din aprecierea sau deprecierea relativă a monedelor naţionale reprezintă o altă oportunitate exploatată frecvent în cadrul internaţionalizării.
- *Posibilitatea de a accesa resurse umane mai ieftine sau mai bine specializate în anumite domenii:* Accesul la forţă de muncă ieftină şi bine pregătită este un avantaj competitiv decisiv, în condiţiile în care specializarea producţiei se bazează tot mai mult pe oferirea de produse şi servicii inovative, puternic tehnologice, cu valoare adăugată cât mai mare. Iniţial apreciate în special pentru materiile prime şi materialele mai ieftine pe care le puteau oferi pentru companiile multinaţionale, ţările din Europa de Sud-Est, Asia şi chiar Africa s-au transformat, în prezent, în furnizori recunoscuţi de angajaţi pentru aceste firme.
- *Managementul eficient al riscurilor prin diversificarea pieţelor şi reducerea dependenţei de o singură piaţă naţională:* Atât timp cât activităţile de afaceri ale unei firme nu depind exclusiv de o singură piaţă, se poate afirma că poziţia acelei companii este relativ mai sigură la nivel internaţional, luând în considerare şi debuşeele externe ale acesteia. Într-un context dat, dacă firma respectivă este obligată să părăsească o ţară, îi rămân activităţile de afaceri de pe celelalte pieţe pe care se poate baza.

Argumente CONTRA internaţionalizare a firmei:

- *Creşterea costurilor implicate de extinderea în străinătate a firmei (cu cercetarea pieţei, logistice şi administrative etc.).* Procesul de internaţionalizare a afacerilor implică mai multe categorii de costuri suplimentare, dintre care se remarcă cele legate de procedurile legislative, birocratice şi administrative, în vederea implantării în străinătate. Pentru toate cheltuielile enumerate, resursele umane joacă un rol decisiv în articularea unei strategii coerente şi eficiente de pătrundere a firmei pe piaţa internaţională.
- *Creşterea costurilor determinate de adaptarea produselor sau serviciilor oferite la cerinţele consumatorilor externi şi pentru confruntarea cu concurenţii de pe alte pieţe.* Chiar şi în cazul companiilor care mizează fundamental pe standardizare, o serie de adaptări (de anvergură diferită) sunt necesare de la un caz la altul, pentru a corespunde specificului economic, social, politic sau cultural al pieţei de internaţionalizare. Astfel, este reliefată şi mai pregnant deviza companiilor globale: „Gândeşte global, acţionează local!" De exemplu, compania Coca-Cola comercializează produse standardizate şi general recunoscute pe plan global, dar îşi adaptează promovarea şi mesajul publicitar în funcţie de profilul socio-cultural al consumatorilor vizaţi. Pe de altă parte, în cazul firmelor care îşi bazează politica

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

de afaceri pe adaptarea intensivă a produselor sau serviciilor lor, cheltuielile respective reprezintă o componentă strategică definitorie, care îi diferenţiază faţă de concurenţă.

- *Dificultatea stabilirii unei strategii de ansamblu eficiente şi a coordonării afacerii la o scară mai mare.* Cu cât o companie este extinsă pe mai multe pieţe, cu atât şi planificarea, organizarea, coordonarea şi controlul operaţiunilor sale implică o dificultate mai sporită şi un consum mai mare de resurse. Armonizarea activităţilor corporative la nivel global este greu de realizat în lipsa unei viziuni strategice a managementului de vârf al firmei.
- *Necesitatea cunoaşterii şi însuşirii diferenţelor culturale dintre ţara de origine şi ţara gazdă, pentru a putea face faţă provocărilor culturale.* Este deosebit de util ca persoanele aflate la conducerea companiilor cu activitate internaţională să cunoască şi să gestioneze eficient diferenţele culturale, în vederea exploatării beneficiilor induse de multiculturalism. Conformarea la specificul cultural naţional şi respectarea normelor şi cutumelor locale poate duce la evitarea unor crize corporative grave.
- *Existenţa unor bariere de ordin legal, tarifare şi netarifare, impuse firmelor care desfăşoară afaceri peste graniţele naţionale:* Eliminarea unui mare număr de bariere tarifare şi netarifare la nivel regional (a se vedea cazul Uniunii Europene) şi chiar global (prin diverse acorduri de liber schimb) reprezintă un factor decisiv al procesului de internaţionalizare a firmelor, dar rămân, în continuare, o serie de elemente care îngreunează extinderea organizaţională peste graniţele naţionale. Dintre aceşti factori prohibitivi se remarcă diferenţele dintre legislaţiile comerciale şi sistemele fiscale naţionale.
- *Asumarea unei serii de riscuri suplimentare (ex.: de ţară, politic, strategic, operaţional, cultural etc.).* Deşi internaţionalizarea firmelor duce la diminuarea riscurilor prin diversificarea pieţelor aflate în portofoliul de afaceri, operarea pe un număr mai mare de ţări duce la creşterea măsurii în care o companie este expusă la influenţa factorilor de mediu. Cu cât aceşti factori externi sunt mai complecşi şi mai interrelaţionaţi, cu atât şi riscul la care este expusă firma cu afaceri internaţionale este mai mare. În ceea ce priveşte riscurile sistemice, organizaţia de afaceri nu le poate diminua (ex.: criza economică), dar le poate evita sau gestiona mai eficient prin adaptare dinamică la noul context (ex.: restrângerea activităţilor dintr-un anumit domeniu de activitate mai puţin profitabil), de unde rezultă importanţa flexibilităţii corporative.

Deşi internaţionalizarea afacerilor atrage după sine o serie de costuri şi riscuri suplimentare (după cum se poate vedea şi din prezentarea succintă de mai sus), cu toate acestea, companiile conştientizează avantajele considerabile pe care le pot avea din extinderea activităţilor lor peste graniţele naţionale. În prezent, internaţionalizarea afacerilor nu mai este doar apanajul firmelor mari sau foarte mari, ci tot mai multe companii de mici dimensiuni adoptă o orientare internaţională. Mai mult decât atât, în contextul actual în care dezvoltarea tehnologiei informaţiei şi a comunicaţiei a dus la depăşirea obstacolelor impuse de distanţele spaţiale şi temporale, tot mai multe companii sunt înfiinţate cu orientare către piaţa externă, iar prin produsele sau serviciile pe care le oferă se adresează consumatorilor globali, nu doar celor naţionali (de exemplu, start-up-urile din domeniul IT, care oferă servicii software pentru clienţi de pe diverse pieţe, fără ca provenienţa acestora să mai reprezinte un impediment major).

10.1.2 Motivaţii reactive şi proactive de internaţionalizare

În condiţiile în care internaţionalizarea implică atât avantaje, cât şi o serie de riscuri, raţiunile care ghidează companiile în asumarea unor experienţe externe sunt diverse şi diferă de la un caz la altul. În literatura de specialitate (Popa şi Filip, 1999, pp. 81-84) se apreciază că, în principiu, motivaţiile de internaţionalizare ale firmelor pot fi clasificate în două categorii principale: reactive şi proactive.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Cele mai relevante exemplificări din fiecare tipologie vor fi prezentate succint în continuare (a se vedea Popa şi Filip, 1999, pp. 81-84), pentru o mai clară delimitare a sferelor lor de acoperire.

Motivaţiile reactive de internaţionalizare includ acei factori – corporativi sau naţionali – care exercită o presiune asupra firmei şi care o forţează să „reacţioneze", prin luarea în considerare şi a pieţei externe ca o alternativă viabilă la cea internă. În general, aceste motivaţii sunt legate de scăderea cererii pe plan intern pentru produsele sau serviciile oferite de companie şi încercarea acesteia de a soluţiona eficient problemele specifice cu care se confruntă. Câteva motivaţii reactive de internaţionalizare a firmei întâlnite în mod curent sunt:

- *Scăderea vânzărilor pe plan naţional.* Aceasta este una dintre cele mai frecvente motivaţii reactive de abordare a pieţei externe şi se manifestă, cu predilecţie, atunci când compania nu mai deţine un avantaj considerabil care să îi permită menţinerea unui nivel crescut al vânzărilor sau produsul oferit de aceasta a intrat în faza de declin a ciclului său de viaţă pe piaţa internă. Un exemplu este cel al companiilor provenind din SUA sau din Europa de Vest şi care găsesc debuşee comerciale pe pieţele ţărilor din Europa de Sud-Est, Africa sau chiar Asia, în momentul în care produsele lor nu mai au o mare căutare la nivel naţional.
- *Saturarea pieţei interne.* În completarea motivaţiei anterioare, saturarea pieţei interne poate apărea în situaţii diferite, la care contribuie şi modificările în comportamentul de consum al populaţiei, avansul tehnologic, apariţia unui număr mai mare de producători pe piaţă astfel încât oferta devine excedentară cererii etc. La jumătatea anilor `90, compania Starbucks a debutat procesul său agresiv de acoperire a pieţelor externe (iniţial în zona Asia-Pacific) cu un număr cât mai mare de magazine deschise într-o perioadă cât mai scurtă de timp, iar motivaţia principală din spatele internaţionalizării sale a reprezentat-o tocmai saturarea pieţei americane a produselor pe bază de cafea (Deresky, 2006, pp. 323-330).
- *Intensificarea concurenţei.* Competitorii direcţi şi indirecţi reprezintă o ameninţare pentru companie şi unul dintre factorii care contribuie la apariţia celor două situaţii menţionate anterior. Atunci când concurenţa pe plan intern devine foarte puternică, una dintre soluţiile potenţiale este şi orientarea firmei către alte pieţe, în special cu anumite produse sau game de produse care sunt mai puţin competitive pe piaţa naţională. Orientarea firmelor către pieţe cu concurenţă mai redusă este o soluţie alternativă la modificarea produselor sau serviciilor prin investiţii substanţiale pentru a răspunde cerinţelor de pe plan intern.
- *Excesul de capacitate în industrie sau companie.* Posibilitatea unei companii (sau a unei industrii) de a produce mai mult, datorită dotărilor tehnice pe care le deţine, sau de a obţine economii de scară din creşterea producţiei reprezintă un stimulent puternic de abordare a pieţelor externe, pentru a avea acces la arii de desfacere mai mari. De exemplu, la nivel european, fenomenul integraţionist a permis companiilor provenind din ţări UE mai mici să aibă acces la o piaţă de o dimensiune semnificativă şi să îşi reducă costurile de producţie.
- *Supraproducţia în industrie sau companie.* Aceasta este o motivaţie reactivă – în strânsă legătură cu saturarea pieţei interne şi excesul de capacitate – care vizează identificarea de debuşee externe pentru o perioadă determinată sau pe termen nedefinit. Atunci când o companie are un excedent (stoc) pe care nu îl poate comercializa pe piaţa internă, internaţionalizarea devine o opţiune valabilă, chiar dacă implică pătrunderea prin forme mai simple (de obicei, exporturi). Această abordare a fost amplu utilizată de firmele provenind din ţări puternic dezvoltate, cu o putere mare de cumpărare a populaţiei, care doreau să îşi menţină supremaţia pe pieţele naţionale prin desfacerea stocurilor din anumite produse (cele care nu mai reprezentau vârfurile lor de gamă) pe pieţele mai puţin dezvoltate.
- *Apropierea faţă de clienţii străini.* Ultima dintre motivaţiile reactive enumerate vizează pătrunderea pe piaţa externă ca un rezultat al liberalizării comerţului şi investiţiilor străine directe, ţinând cont de contextul economic, social şi cultural actual. În general, pentru

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

firmele provenind din ţări membre UE, orientarea către piaţa europeană apare ca o opţiune firească, în strânsă legătură cu cea internă (Popa şi Filip, 1999, pp. 81-82).

Motivaţiile proactive de internaţionalizare sunt situate la polul opus faţă de cele de mai sus (compania optează în mod voluntar să intre pe piaţa externă) şi vizează acei stimuli – interni sau externi firmei – care o determină să „profite" de oportunităţile multiple pe care i le oferă piaţa externă. De data aceasta, compania nu mai este nevoită să se internaţionalizeze, ci decide ca fiind oportună o astfel de abordare pentru consolidarea unor avantaje competitive sau strategice pe care le poate exploata. De obicei, se apreciază că motivaţiile proactive au legătură cu creşterea ofertei externe a produselor sau serviciilor oferite de companie şi sesizarea de oportunităţi înafara pieţei naţionale în vederea dobândirii unei poziţii concurenţiale dorite. Printre cele mai des enumerate motivaţii proactive de internaţionalizare se includ următoarele:

- *Reducerea costurilor de producţie şi comercializare*. Intrarea pe pieţele străine pentru a creşte scara de producţie şi a scădea, implicit, costurile unitare sau pentru a avea acces la o serie de facilităţi comerciale şi financiare (costuri mai mici cu manopera, stimulente oferite investiţiilor străine directe, posibilităţi mai avantajoase de negociere cu partenerii comerciali din străinătate etc.) reprezintă un avantaj competitiv pe care companiile îl vizează adesea în procesul lor de internaţionalizare. De exemplu, în momentul în care compania Starbucks a înregistrat costuri operaţionale mari pe pieţele internaţionale pe care opera la începutul anilor 2000, una dintre primele măsuri luate în considerare a fost aceea de a-şi înlocui furnizorii americani de căni şi pahare cu unii japonezi datorită preţurilor mai mici pe care aceştia le ofereau (Deresky, 2006, pp. 323-330).
- *Accesul la resurse mai multe, mai bune sau mai ieftine*. Aceasta este motivaţia proactivă care a stat la baza procesului de internaţionalizare a firmelor în perioada iniţială, atunci când pieţele de implantare erau percepute, în general, ca furnizori eficienţi de materii prime, materiale şi forţă de muncă la preţuri deosebit de avantajoase. Chiar şi în perioada actuală, atât timp cât există un diferenţial de costuri între ţări, accesarea teritoriilor care oferă oportunităţi generatoare de economii constituie o atracţie pentru companiile internaţionale. O situaţie frecvent întâlnită în economia actuală este delocalizarea facilităţilor productive ale companiilor din SUA sau Europa Occidentală în ţări precum China sau India, în special datorită forţei de muncă mai ieftine (în India se remarcă şi specializarea intensivă a personalului în IT, ceea ce face ca şi furnizorii de servicii în domeniu să se orienteze către această ţară, a se vedea cazul IBM şi dezvoltarea afacerilor sale în India).
- *Implicarea managerială şi viziunea personală a conducerii*. Expansiunea externă poate fi impulsionată şi de viziunea pro-internaţionalizare a proprietarilor sau a managementului de vârf, atunci când sunt evaluate pozitiv şansele firmei în exterior. Din nou, exemplul Starbucks este elocvent în acest sens, dat fiind faptul că preşedintele şi directorul executiv al acesteia a fost cel care a susţinut activ extinderea agresivă a companiei la nivel global într-o perioadă foarte scurtă de timp (în mai puţin de zece ani).
- *Exploatarea avansului tehnologic şi a inovării*. Deţinerea şi menţinerea unei poziţii de vârf, a unei companii pe o piaţă, pe baza inovării continue a produselor şi/sau serviciilor sale sunt considerate drept avantaje competitive majore, care se pot dovedi deosebit de profitabile prin extinderea firmei pe noi pieţe. Premisa de la care se porneşte este că, în domeniile axate intensiv pe tehnologie şi inovare (ex.: IT, software, telecomunicaţii), poziţia de lider se menţine foarte greu, de unde apare necesitatea exploatării extensive a unei astfel de situaţii în perioada de timp în care se manifestă. O strategie de succes – pe termen lung – la nivel internaţional vizează şi inovarea continuă a produselor/serviciilor oferite, prin adaptarea dinamică la cerinţele pieţei şi la oferta concurenţilor.
- *Folosirea cunoştinţelor specifice despre pieţele şi clienţii externi*. Experienţa pe care o firmă o dobândeşte pe o piaţă străină se dovedeşte de un real folos atunci când sunt vizate

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

alte ţări asemănătoare din punct de vedere economic, social, cultural etc. În exemplul redat la începutul capitolului, experienţa acumulată de compania Sephora pe piaţa din Japonia a ajutat-o în conturarea unei strategii de internaţionalizare de succes pe piaţa chineză, dat fiind faptul că avea cunoştinţele necesare pentru a se putea adapta la cerinţele locale.

- *Dezvoltarea tehnologică şi informaţională*. Atât la nivel corporativ, cât şi industrial sau naţional, progresul tehnologic şi informaţional susţine fundamental procesul de internaţionalizare a afacerilor. Astfel, o companie multinaţională îşi poate coordona şi controla mult mai uşor activităţile de afaceri de pe pieţele străine, în condiţiile în care tehnologia informaţională o ajută să depăşească barierele fizice şi logistice impuse de distanţa geografică (ex.: comunicări frecvente între reprezentanţi de la sediul central şi conducerea filialelor au loc prin Skype, ceea ce reprezintă o economie reală de timp şi bani).

Deşi fiecare dintre motivaţiile prezentate mai sus poate fi suficientă, într-un context dat, pentru a determina internaţionalizarea unei companii, de regulă, strategiile de extindere pe pieţele externe se fundamentează pe un cumul de raţiuni, particularizat cu stimulente şi considerente proprii. Pe de altă parte, motivaţia de internaţionalizare a unei firme trebuie corelată strategic cu condiţiile mediului extern, inclusiv cu o bună cunoaştere a pieţei de internaţionalizare, iar exemplul Sephora de la începutul capitolului este o dovadă elocventă în acest sens. Retailerul de produse cosmetice de lux a vizat expansiunea pe piaţa Japoniei exclusiv din raţiuni proactive (ex.: deschiderea pieţei nipone la investiţiile străine directe, accesul la un număr foarte mare de potenţiali consumatori, exploatarea modelului de afacere de succes de pe pieţele occidentale), dar s-a confruntat cu o serie de bariere economice, sociale şi culturale care au dus la părăsirea pieţei după aproximativ doi ani.

Pentru o pătrundere de succes pe o piaţă externă, o companie are nevoie de o strategie articulată de internaţionalizare, în completarea motivaţiilor reactive sau proactive care stau la baza acestui proces. Secţiunea următoare delimitează mecanismele concrete prin care se defineşte strategia de internaţionalizare a firmei şi care sunt principalele aspecte de care compania trebuie să ţină cont în momentul în care vizează intrarea pe o piaţă diferită de cea naţională.

10.2 Definirea strategiei de internaţionalizare a firmei

Internaţionalizarea afacerilor conduce firmele către un teritoriu nou şi, de multe ori, necunoscut, solicitând managerilor să înveţe modalităţi noi prin care să facă afaceri – practicile manageriale adecvate pentru ţara de origine necesită o adaptare sau chiar o modificare profundă într-un alt mediu de afaceri. De aceea, internaţionalizarea afacerilor este, în mod curent, percepută drept un proces secvenţial, în care firmele îşi cresc gradual deschiderea şi angajamentul faţă de noile pieţe, acumulând noi cunoştinţe şi dezvoltându-şi capabilităţile interne (Lu şi Beamish, 2001).

În cazul unei firme care doreşte să-şi internaţionalizeze afacerile, procesul de penetrare a pieţelor externe implică selectarea celor mai atractive şi profitabile pieţe naţionale şi identificarea celor mai adecvate modalităţi de intrare pe acestea. Selectarea pieţelor naţionale presupune efectuarea de cercetări la nivel economic, social, politic, legislativ, cultural, ecologic, tehnologic şi de infrastructură pentru fiecare piaţă potenţială în parte, iar, ulterior, analizarea industriei, sectorului de afaceri şi a condiţiilor specifice de piaţă (Burmester, 2000, pp. 247-272). Odată selectată piaţa externă, compania trebuie să îşi stabilească şi activităţile care adaugă valoare (dacă există) şi care ar trebui localizate pe noua piaţă. În plus, diferitele modalităţi de pătrundere pe o piaţă externă variază din punct de vedere al disponibilităţii resurselor locale şi al gradului în care activitatea firmei este concentrată în acea locaţie din străinătate.

Expansiunea internaţională secvenţială sugerează faptul că firmele folosesc, mai întâi, moduri de penetrare a pieţelor externe care le permit să-şi maximizeze acumularea de noi cunoştinţe (de

CEEOL copyright 2026

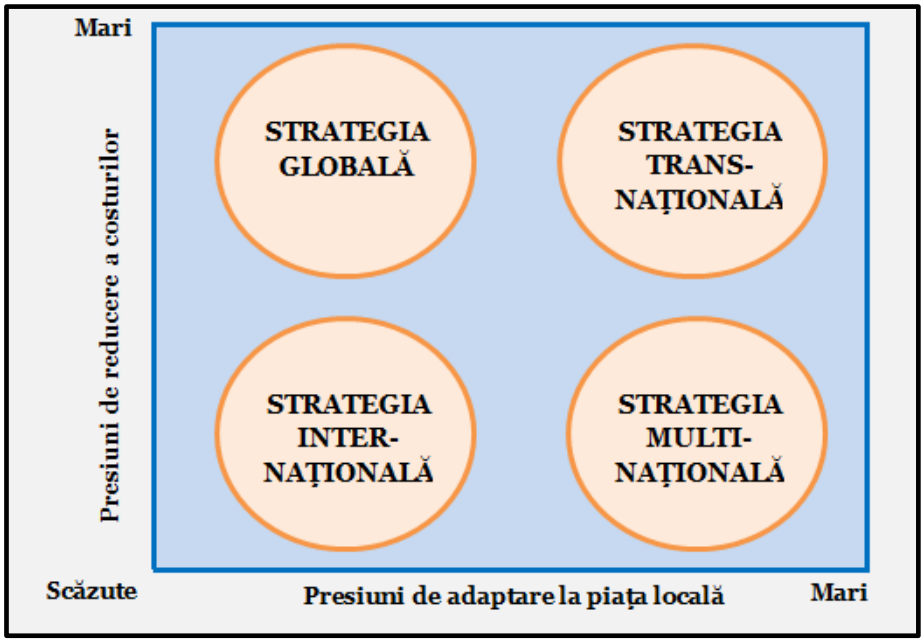
CEEOL copyright 2026

exemplu, gradul de înţelegere a pieţei locale), în timp ce îşi minimizează expunerea la riscuri. Odată ce decizia iniţială de penetrare a unei pieţe externe a fost luată, firma îşi va creşte secvenţial expunerea şi angajamentul său faţă de respectiva piaţă, pe măsură ce devine din ce în ce mai familiarizată cu condiţiile locale. Un bun exemplu este modul în care concernul OMV s-a dezvoltat pe piaţa românească: după o perioadă în care a fost prezentă exclusiv prin reţeaua proprie de distribuţie, compania OMV a achiziţionat, în 2004, pachetul majoritar al celui mai important producător şi distribuitor de produse petroliere de pe piaţa românească, Petrom. În plus, compania austriacă a decis să îşi sporească prezenţa în România prin achiziţionarea unei părţi însemnate din staţiile de distribuţie de carburanţi ale Mol, după ce aceasta le preluase de la Shell (firmă care a decis să se retragă în 2005 din România). Astfel, printr-o evoluţie secvenţială, OMV şi-a întărit treptat poziţia concurenţială pe piaţa românească, pe care o apreciază în prezent drept o piaţă strategică în cadrul activităţilor sale internaţionale.

Pe de altă parte, spre deosebire de această modalitate graduală de internaţionalizare a afacerilor urmărită de multe firme de dimensiuni mari, există şi opţiunea – îmbrăţişată inclusiv de firmele de talie mai mică – de a viza o extindere rapidă pe plan extern, încă din primele etape ale dezvoltării firmei. Această a doua opţiune strategică de internaţionalizare a afacerilor pune companiile în faţa a două provocări simultane: pe de o parte, acestea trebuie să facă faţă costurilor şi riscurilor induse de procesul de internaţionalizare, iar, pe de altă parte, trebuie să îşi dezvolte infrastructura, deşi de multe ori le lipseşte experienţa necesară.

În funcţie de presiunile de reducere a costurilor şi de adaptare la piaţa locală (dilema local vs. global), firmele îşi pot defini patru strategii de bază pentru a intra şi a concura în mediul de afaceri internaţional: ***strategia internaţională***, ***strategia multinaţională***, ***strategia globală*** şi ***strategia transnaţională***. Figura 10.1 evidenţiază situaţia în care fiecare dintre aceste strategii este cea mai adecvată. În cele ce urmează, se va descrie fiecare strategie în parte, evidenţiind situaţiile în care este oportună implementarea acestora, precum şi avantajele şi dezavantajele specifice lor (Bartlett şi Ghoshal, 1989, pp. 50-98).

Figura 10.1 **Cele patru strategii principale de internaţionalizare**



Sursa: Adaptare după Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press, pp. 50-98.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Strategia internaţională

Companiile care adoptă o strategie internaţională încearcă să creeze valoare transferând abilităţile şi produsele lor către pieţele străine, unde concurenţilor locali le lipsesc abilităţile aferente şi nu au capacitatea de a realiza produsele respective. În general, companiile care aplică această strategie îşi concentrează funcţia de cercetare-dezvoltare în ţara de origine, iar produsele astfel concepute vor fi oferite pe pieţele internaţionale. În acelaşi timp, aceste firme încearcă să îşi dezvolte şi adapteze (limitat) funcţia de producţie şi de marketing la contextul local al fiecărei pieţe importante pe care sunt prezente. În cazul majorităţii firmelor internaţionale, conducerea centrală îşi păstrează un control ridicat al strategiei de marketing şi de produs (Bartlett şi Ghoshal, 1989, pp. 50-98).

Exemple de companii care au adoptat iniţial o strategie internaţională sunt McDonald's, IBM, Procter&Gamble, Walmart, IKEA şi Microsoft. În ceea ce priveşte firma Microsoft, aceasta şi-a dezvoltat centrul de bază pentru conceperea produselor sale la Redmond (în campusul său din Washington), dar a permis diviziilor internaţionale să îşi dezvolte propriile strategii de marketing şi distribuţie şi să îşi adapteze diverse componente esenţiale ale produselor (ex.: limba şi alfabetul). Un alt caz este compania suedeză IKEA, care a adoptat în mod tradiţional o strategie internaţională şi a transferat modelul său suedez de afaceri şi pe alte pieţe, dar nu a înregistrat un succes la nivel global (de exemplu, în SUA). În mod similar, când MTV s-a extins în Europa, a urmat o strategie internaţională, care însă nu a fost de succes.

Aşa după cum s-a menţionat, o strategie internaţională este potrivită dacă firma are competenţe de bază valoroase pe care companiile locale de pe pieţele străine nu le au şi dacă firma trebuie să facă faţă unor presiuni relativ scăzute de adaptare la pieţele locale şi de reducere a costurilor (precum în cazul Microsoft); în asemenea circumstanţe, strategia internaţională se dovedeşte a fi una foarte profitabilă. La polul opus, în situaţia în care presiunile de adaptare la pieţele locale sunt ridicate, companiile care adoptă această strategie pierd în faţa firmelor care îşi adaptează oferta de produse şi strategia de piaţă la condiţiile naţionale; IKEA a trebuit să facă faţă unei astfel de probleme de adaptare în SUA şi, drept urmare, şi-a schimbat strategia iniţială, astfel încât să se conformeze specificului local în ceea ce priveşte preferinţele pentru mobilier şi decoraţiuni ale consumatorilor americani. Firmele care implementează o strategie internaţională datorită creşterii facilităţilor lor de producţie se pot confrunta cu probleme de escaladare a costurilor operaţionale, ceea ce face ca această strategie să nu fie adecvată pentru industriile în care presiunile de cost sunt ridicate.

Strategia multinaţională

Companiile care vizează implementarea unei strategii multinaţionale se orientează spre o adaptare cât mai profundă a ofertei de produse şi a strategiei de marketing la specificul pieţelor locale din ţările de implantare. Astfel, firmele multinaţionale încearcă să îşi stabilească o gamă completă de activităţi generatoare de valoare – care să cuprindă producţia, marketingul, cercetarea-dezvoltarea etc. – pe fiecare piaţă naţională importantă pe care sunt prezente. Drept urmare, aceste companii nu reuşesc să îşi exploateze şi în străinătate competenţele dobândite pe piaţa internă şi nu au abilitatea de a realiza economii de cost pe plan local, de unde rezultă o structură de cheltuieli ridicate specifică acestora (Bartlett şi Ghoshal, 1989, pp. 50-98).

Adoptarea unei strategii multinaţionale este cea mai potrivită atunci când există presiuni ridicate de adaptare la piaţa locală şi, respectiv, presiuni scăzute de reducere a costurilor (din cauza măririi facilităţilor de producţie, costurile mari sunt o particularitate a acestei strategii). Un alt punct slab asociat cu această strategie vizează lipsa integrării strategice şi dezvoltarea firmelor multinaţionale sub forma unei „federalizări" descentralizate, în care fiecare divizie naţională funcţionează cu un grad ridicat de autonomie. De exemplu, atunci când a pătruns în India şi a început să îşi dezvolte afacerea pe această piaţă (1993-1995), McDonald's a urmat o strategie multinaţională, fiind nevoită

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

să îşi adapteze oferta de produse fast-food mai mult decât în oricare altă ţară de până atunci, în special din cauza marii diversităţi sociale, etnice şi religioase a populaţiei indiene. Astfel, faptul că aproximativ 40% din populaţia ţării era vegetariană, obiceiurile culinare locale (ex.: apetitul pentru mâncarea foarte iute şi condimentată) şi apartenenţa la religia hindusă sau musulmană a peste 90% din indieni (pentru care consumul de carne de vacă şi, respectiv, porc era interzis) au făcut ca aproape 80% din meniu să fie modificat şi înlocuit cu produse alimentare acceptate în plan local (ex.: burgeri pe bază de cartofi, carne de pui sau oaie). Deoarece era necesar un accent deosebit pe produsele vegetariene, McDonald's a contribuit şi la dezvoltarea unui sistem de furnizori locali (ex.: de salată), ceea ce a dus la creşterea accentuată a costurilor şi la lipsa profiturilor în primii ani de activitate în India, deşi vânzările înregistrate erau ridicate (Pangarkar şi Subrahmanyan, 2011).

Strategia globală

Companiile care aplică o strategie globală se concentrează pe creşterea profitabilităţii prin folosirea avantajelor de cost, care rezultă din exploatarea competenţelor dobândite pe piaţa internă şi din realizarea economiilor de cost pe plan local. Firmele globale tind să nu îşi adapteze oferta lor de produse şi strategia de marketing la condiţiile locale din cauza costurilor ridicate ce ar rezulta ca urmare a adaptării la specificul local; de aceea, producţia, marketingul şi activităţile de cercetare-dezvoltare ale acestor firme sunt concentrate în doar câteva locaţii favorabile. Astfel, firmele care aplică strategia globală preferă să vândă produse standardizate la nivel global, pentru a câştiga maximum de beneficii din economiile de scară şi abilităţile dobândite în prealabil, şi să folosească avantajul legat de costuri, pentru a face faţă cu succes „războiului preţurilor" de pe piaţa globală (Bartlett şi Ghoshal, 1989, pp. 50-98).

Această strategie este cea mai potrivită dacă există presiuni mari de reducere a costurilor şi presiuni minime de adaptare la piaţa locală. În anumite ramuri economice (ex.: producţia de bunuri industriale), prevalează condiţiile descrise mai sus; de exemplu, în industria de semiconductori, standardele globale au generat o cerere foarte mare de produse standardizate la nivel global, iar firme precum Intel, Texas Instruments şi Motorola au urmat o strategie globală. Situaţia este, însă, diferită în cazul multor pieţe de bunuri de larg consum (ex.: produsele alimentare), unde cererea de adaptare la specificul local rămâne ridicată şi, implicit, această strategie de afaceri internaţionale nu este adecvată pentru companiile care operează în respectivele domenii.

Strategia transnaţională

În mediul de afaceri actual, în contextul unor lupte concurenţiale asidue, pentru a rezista pe piaţa globală, firmele trebuie să exploateze la maxim economiile de cost datorate experienţei dobândite în timp şi pe plan local, precum şi să îşi transfere competenţele de bază în cadrul organizaţiei, concomitent cu adaptarea produselor şi serviciilor oferite la diferitele pieţe locale pe care operează. O firmă de succes la nivel global îşi dezvoltă propriile abilităţi valoroase în cazul oricărei operaţiuni internaţionale pe care o desfăşoară. Spre diferenţă de firma care adoptă o strategie internaţională şi care îşi transferă abilităţile şi produsele oferite doar într-un singur sens (de la sediul central către filialele din străinătate), compania căreia îi este specifică o strategie transnaţională încearcă să creeze valoare în permanenţă, prin toate cele trei modalităţi de transfer utilizate concomitent (Bartlett şi Ghoshal, 1989, pp. 50-98): de la sediul central către filialele din străinătate, de la operaţiunile internaţionale către sediul central sau direct între filialele sale de pe diverse pieţe – în acest caz, procesul de transfer fiind unul de învăţare globală (Birkinshaw et al., 1998, pp. 221-241).

O strategie transnaţională este viabilă atunci când firma trebuie să facă faţă unor presiuni ridicate de reducere a costurilor şi de adaptare la piaţa locală, dar şi atunci când există oportunităţi însemnate de a beneficia de pe urma transferului de abilităţi în cadrul reţelei globale de operaţiuni.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Din punct de vedere al modului în care creează valoare, firmele transnaţionale încearcă concomitent să scadă costul de producţie (avantaj de cost) şi să crească valoarea percepută de către client (diferenţiere faţă de concurenţă). Presiunile de adaptare la pieţele locale şi cele de reducere a costurilor generează conflicte în cadrul unei companii care trebuie să satisfacă cerinţele – de cele mai multe ori contradictorii – ale diferitelor grupuri de interese asociate firmei, în condiţiile în care procesul de adaptare la pieţele locale contribuie la creşterea costurilor firmei.

Urmând o strategie transnaţională, compania Caterpillar a implementat simultan producţia la scară globală şi adaptarea la presiunile pieţelor locale, prin diferenţierea produselor sale pentru fiecare piaţă străină pe care activa. Astfel, începând din prima parte a anilor 1980, Caterpillar a urmărit o strategie transnaţională, iar până în 1997 a reuşit să îşi dubleze venitul per angajat, prin reducerea majoră a structurii sale de costuri; pe de altă parte, firme japoneze precum Komatsu sau Hitachi, care au implementat o strategie globală, şi-au pierdut în timp avantajul competitiv şi şi-au diminuat, constant, cotele de piaţă în faţa companiei Caterpillar (Marsh şi Wagstyle, 1997, p. 22).

Aşa după cum rezultă şi din tabelul 10.1, în funcţie de presiunile de reducere a costurilor şi de adaptare la piaţa locală, una dintre cele patru strategii la nivel internaţional poate fi mai mult sau mai puţin adecvată, iar avantajele şi dezavantajele fiecăreia sunt succint prezentate în continuare:

Tabelul 10.1 **Avantajele şi dezavantajele celor patru strategii la nivel internaţional**

STRATEGIE	Avantaje	Dezavantaje
Internaţională	- Transferul competenţelor distinctive (unice) către pieţele externe	- Lipsa adaptării la piaţa locală - Lipsa abilităţii de a realiza economii de costuri pe plan local - Neexploatarea efectelor curbei de învăţare
Multinaţională	- Adaptarea produselor oferite şi a politicii de marketing la piaţa locală	- Lipsa abilităţii de a realiza economii de costuri pe plan local - Neexploatarea efectelor curbei de învăţare - Netransferarea competenţelor distinctive (unice) către pieţele externe
Globală	- Transferul competenţelor distinctive (unice) către pieţele externe - Exploatarea efectelor curbei de învăţare - Exploatarea economiilor de costuri pe plan local	- Lipsa adaptării la piaţa locală
Transnaţională	- Exploatarea efectelor curbei de învăţare la nivel global - Exploatarea economiilor de costuri pe plan local - Adaptarea produselor oferite şi a politicii de marketing la piaţa locală	- Dificultatea de implementare din cauza problemelor organizatorice.

Sursa: Adaptare după Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press, pp. 50-98.

În concluzie, deşi strategia transnaţională pare a oferi cele mai multe avantaje pentru companiile cu activitate internaţională, aceasta este şi cel mai greu de implementat, din cauza constrângerilor organizatorice şi operaţionale.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

10.3 Implementarea strategiei de internaţionalizare a firmei

După formularea strategiei de internaţionalizare şi în vederea atingerii obiectivelor de dezvoltare propuse, urmează firesc punerea în practică a respectivei strategii, ţinând cont de capabilităţile interne ale companiei şi de caracteristicile externe ale pieţei vizate pentru extindere. La modul general, o companie se implică progresiv pe plan internaţional, începând cu forme simple şi mai puţin riscante de internaţionalizare (ex.: exporturi) şi culminând cu o activitate internaţională intensă şi integrată, care îi conferă statutul de companie multinaţională sau globală. Cu toate acestea, nu toate companiile cu activitate internaţională parcurg integral stadiile dezvoltării internaţionale. Astfel, există situaţii când contextul favorabil permite direct o implicare mai profundă pe piaţa externă (de exemplu, o companie se internaţionalizează direct prin achiziţia unei firme de pe o piaţă străină) sau cazuri în care nu se ajunge la formele mai complexe de internaţionalizare, ci evoluţia stagnează la un anumit moment (o situaţie des întâlnită în acest sens este politica de internaţionalizare a companiilor mici şi mijlocii, care foarte rar ajung să depăşească formele simple de internaţionalizare din sfera exporturilor, din cauza posibilităţilor lor financiare mai reduse).

În cele ce urmează, vor fi prezentate succint aspectele esenţiale vizând etapele fundamentale ale evoluţiei firmei pe plan internaţional, tipologia şi caracteristicile firmelor cu activitate externă şi principalele forme de pătrundere a firmei pe pieţele străine.

10.3.1 Etapele evoluţiei firmei pe plan internaţional

Aşa după cum se menţiona anterior, companiile experimentează comportamente diferite în ceea ce priveşte dezvoltarea lor internaţională, în funcţie de potenţialul intern şi extern. Vitezele diferite cu care evoluează la nivel global şi strategiile de internaţionalizare pe care le preferă sunt dictate (sau ar trebui să derive) prioritar dintr-o judicioasă analiză a costurilor şi riscurilor.

Popa şi Filip (1999, p. 81) evidenţiază din cercetarea lui Lemaire (1997) cele trei stadii teoretice pe care le parcurge progresiv o companie în evoluţia sa pe plan internaţional: *internaţionalizarea iniţială*, *implantarea în ţara-gazdă*, *multinaţionalizarea şi globalizarea*.

Internaţionalizarea iniţială (engl. *First landing*) vizează formele incipiente ale pătrunderii firmei pe pieţele externe (exportul direct sau indirect, cesionarea de brevete, deschiderea de birouri de reprezentare etc.) şi primele contacte pe care compania le înregistrează cu mediile de afaceri diferite faţă de ţara de origine. Acesta este momentul în care compania a ajuns la un nivel de dezvoltare naţională care îi permite să ia în considerare şi piaţa externă, bazându-se, în special, pe avantajele sale competitive, indiferent de natura lor. Căutarea de noi debuşee pentru desfacerea produselor şi serviciilor oferite, diversificarea riscurilor şi exploatarea competenţelor distinctive reprezintă principalele motivaţii care ghidează firma în faza de internaţionalizare iniţială (Popa şi Filip, 1999, pp. 81, 85, adaptat după Lemaire, 1997). Deşi activitatea externă a companiei a debutat, aceasta vine în completarea celei de pe piaţa internă, care rămâne, totuşi, prioritară.

Implantarea în ţara-gazdă (engl. *Go native*) sporeşte gradul de internaţionalizare al companiei printr-o implicare mai avansată pe pieţele străine, fie prin localizarea durabilă în străinătate (deschiderea de sucursale, filiale de comercializare şi/sau producţie etc.), fie prin stabilirea de acorduri comerciale de cooperare şi aranjamente complexe (licenţierea, francizarea, societăţile mixte etc.). În această etapă a internaţionalizării, compania este orientată prioritar către adaptarea proceselor sale de comercializare şi producţie la cerinţele distincte ale fiecărei pieţe naţionale pe care operează. Din punct de vedere motivaţional, implantarea locală este ghidată de accesul la resurse – mai bune şi/sau mai ieftine – şi acoperirea stabilă a unor noi pieţe de desfacere (Popa şi

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Filip, 1999, pp. 81, 85, adaptat după Lemaire, 1997). Deşi sunt abordate diferit ţinând cont de condiţiile economice, politice, sociale, culturale şi tehnologice specifice, pieţele externe sunt la fel de importante pentru companie ca şi piaţa internă.

Multinaţionalizarea şi globalizarea (engl. *Go global*) reprezintă stadiul cel mai avansat al procesului de internaţionalizare al firmei, în care lanţul de aprovizionare-desfacere este consolidat şi filialele sunt integrate la nivel global. Specificul acestei etape este reprezentat de abordarea unitară a pieţei mondiale, ceea ce permite firmei aflate la acest nivel să aplice o strategie globală pe pieţele pe care operează şi să beneficieze de efectele sinergice aferente (de exemplu, experienţa dobândită pe o piaţă europeană prin lansarea unui nou produs poate fi folosită cu succes în momentul în care este abordată o piaţă similară). Principala motivaţie a companiilor care parcurg etapele finale ale internaţionalizării este eficientizarea şi optimizarea funcţiilor la nivel global (Popa şi Filip, 1999, pp. 81, 85, adaptat după Lemaire, 1997). În ultimul stadiu al internaţionalizării, nu se mai face nicio diferenţă între piaţa naţională şi pieţele externe, iar piaţa globală este apreciată ca fiind mediul de afaceri al firmei.

În ceea ce priveşte analiza riscurilor implicate în dezvoltarea stadială a internaţionalizării firmei, acestea sporesc gradual pe măsură ce compania devine mai implicată pe piaţa externă şi evoluează într-o direcţie similară cu costurile induse de expansiunea internaţională. Astfel, impactul culturii ţării de origine – în special dimensiunea referitoare la evitarea incertitudinii din cercetarea lui Hofstede et al. (2010) – se resimte în momentul în care firmele aleg forma de internaţionalizare pe care o consideră cea mai potrivită la un anumit moment al evoluţiei lor. De exemplu, o companie din Japonia – ţară caracterizată printr-un indice foarte ridicat al evitării incertitudinii – va prefera să testeze mai întâi o nouă piaţă prin forme mai puţin riscante de internaţionalizare (cum ar fi exporturile) şi, ulterior, în cazul în care riscurile se dovedesc a fi destul de scăzute, va apela la o implantare de durată pe respectiva piaţă străină, chiar dacă această abordare precaută se dovedeşte mai puţin profitabilă pe termen scurt. La polul opus, o companie care provine dintr-o ţară cu un indice scăzut de evitare a incertitudinii (ex.: Marea Britanie), va prefera, în general, o abordare orientată către exploatarea rapidă a oportunităţilor identificate şi promovarea competitivităţii prin asigurarea unei prezenţe rapide şi de durată pe o piaţă externă cu potenţial probabil.

Conconi et al. (2016) au derulat o cercetare empirică pe un eşantion extins de firme din Belgia pentru a determina modul în care raportarea la incertitudine influenţează opţiunile companiilor privind internaţionalizarea. Rezultatele obţinute au arătat faptul că majoritatea firmelor testează mai întâi pieţele externe prin intermediul exporturilor înainte de a lua decizia implicării de durată prin investiţii străine directe (ISD). În plus, Conconi et al. (2016) au demonstrat că probabilitatea ca o firmă să iniţieze ISD într-o ţară străină creşte odată cu experienţa la export pe care firma o are în respectiva ţară, iar această experienţă este cu atât mai valoroasă, cu cât piaţa vizată este mai puţin predictibilă. Concluzia cercetării prezentate succint mai sus consacră ideea unui proces gradual al internaţionalizării firmei, prin care implantarea în străinătate (ISD) este precedată de internaţionalizarea iniţială (exporturi).

De multe ori, în încercarea de a „copia" succesul pe care îl au pe diverse pieţe şi, în special, în ţara de origine, companiile decid să exporte şi pe pieţele străine respectivul model de afacere, ca principală strategie de expansiune internaţională. Astfel, beneficiile evidente ale standardizării – precum economiile de scară şi transferul de know-how – trebuie armonizate cu cerinţele induse de adaptarea la specificul local. Exemplul prezentat în continuare al companiei IKEA (a se vedea *Caseta 10.2.*) evidenţiază atât stadiile internaţionalizării pe care compania le-a parcurs până în prezent, cât şi încercarea continuă a firmei de a asigura un echilibru optim între preluare-impunere şi flexibilitate-acomodare a modelului său de afaceri din ţara de origine în ţările de implantare.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 10.2 Stadiile internaţionalizării IKEA la nivel global

Înfiinţată în Suedia în 1943, IKEA este o companie având sediul central în Olanda, care acţionează în prezent la nivel global în domeniul comerţului cu amănuntul, respectiv comercializarea de mobilier uşor de asamblat şi decoraţiuni cu design inovativ, bazată pe sustenabilitate şi eficienţă. IKEA este deţinută de Inter IKEA Systems B.V., care este şi francizorul global al mărcii comerciale IKEA.

În ceea ce priveşte extinderea internaţională a Grupului IKEA, la sfârşitul anului 2015, se remarcă cel puţin următoarele cifre: 328 de magazine proprii, peste 40 de magazine operate de francizaţi din afara Grupului, operaţiuni comerciale în 43 de ţări din Europa, Asia, America de Nord şi Australia, 155.000 de locuri de muncă oferite şi un profit net de aproximativ 3,5 miliarde euro (IKEA Group, 2015, p. 6).

Modelul de internaţionalizare IKEA la nivel global a cunoscut o dezvoltare stadială, în care cerinţele legate de standardizarea globală au fost mereu puse în balanţă cu necesităţile legate de adaptarea locală, iar pătrunderea companiei pe anumite pieţe (ex.: Germania, SUA, Japonia) s-a dovedit mult mai dificilă decât a fost iniţial preconizată.

O cercetare (Jonsson şi Foss, 2011) derulată judicios în vederea analizării experienţei (şi succesului) de internaţionalizare a companiei IKEA a evidenţiat faptul că expansiunea internaţională a firmei s-a construit în jurul conceptului de „copiere" flexibilă (engl. *flexible replication*) a lanţului de valoare din ţara de origine în ţările-gazdă, pornind de la standardizarea formatului şi a modelului de afaceri. Jonsson şi Foss (2011, p. 1079) au arătat că IKEA promovează un proces de învăţare organizaţională continuă, în vederea modificării şi adaptării frecvente a formatului de afacere care urmează a fi preluat. La modul specific, „copierea" modelului de afaceri IKEA se manifestă diferit din punct de vedere ierarhic: elementele apreciate ca fiind specifice cadrului naţional (ex.: eforturile în sfera marketingului, politica de preţ) sunt acceptate să varieze în cadrul magazinelor IKEA, ţinând cont de învăţarea organizaţională continuă, bazată pe experienţa de piaţă a firmei; pe de altă parte, caracteristicile considerate ca fiind esenţiale pentru companie (ex.: viziunea, valorile fundamentale) sunt preluate în mod uniform (standardizat) în cadrul magazinelor IKEA şi se modifică (dacă o fac) foarte încet, ca răspuns la învăţarea organizaţională (Jonsson şi Foss, 2011, p. 1079).

Astfel, Jonsson şi Foss (2011, p. 1085) au identificat trei etape succesive în dezvoltarea internaţională a companiei IKEA:

1. **Internaţionalizarea iniţială exploratorie** (din 1963 şi până la sfârşitul anilor 1970) – fază caracterizată printr-o serie de încercări şi marcată atât de succes, cât şi de eşec pe plan internaţional. Expansiunea internaţională a IKEA a început în 1963 prin cucerirea pieţelor nordice vecine şi s-a bazat, în special, pe competitivitatea prin preţ. Totuşi, fără a avea o strategie clară de extindere externă, eşecul înregistrat de IKEA în Japonia în anii 1970 a demonstrat faptul că, în contextul internaţionalizării, ideea de afaceri trebuie solid fundamentată şi este necesar un control puternic al operaţiunilor (Jonsson şi Foss, 2011, pp. 1086-1087).
2. **Copierea rigidă a modelului de afacere** (de la începutul anilor 1980 şi până la jumătatea anilor 1990) – fază caracterizată de exploatarea susţinută prin preluare a unui format destul de rigid de afaceri. În această perioada, strategia de internaţionalizare IKEA s-a bazat exclusiv pe construirea unui model foarte clar şi bine definit de afaceri, în vederea copierii pe alte pieţe a modelului autohton, pornind de la premisa conform căreia preluarea uniformă a acestui format prestabilit (standardizat) generează eficienţă prin economii de scară însemnate. Componenta de cercetare - dezvoltare - explorare se derula strict la sediul central, fără a se împrumuta sau învăţa din experienţa dobândită de filiale şi fără ca aceste cunoştinţe să fie diseminate mai departe în cadrul reţelei. Problemele întâlnite în SUA – când produsele IKEA nu au corespuns stilului de viaţă american – au atras atenţia conducerii firmei cu privire la necesitatea de a lua în considerare şi specificul local în momentul conceperii strategiei de expansiune, iar dilema copiere vs. adaptare necesita o soluţie cât mai rapidă (Jonsson şi Foss, 2011, pp. 1087-1088).
3. **Preluarea flexibilă a modelului de afacere** (de la jumătatea anilor 1990 şi până în prezent) – faza actuală în care se află procesul de internaţionalizare al firmei IKEA şi pe care Jonsson şi Foss (2011) o denumesc „flexible replication". În prezent, IKEA a conştientizat faptul că soluţia optimă este o combinaţie eficientă între standardizare şi adaptare: expansiunea internaţională de succes prin preluarea unui model standardizat de afaceri impune şi necesitatea explorării locale şi a diseminării practicilor şi procedurilor standard de operare, ce reflectă învăţarea prin experimentare a filialelor (Jonsson şi Foss, 2011, pp. 1088-1089).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 10.2 Stadiile internaţionalizării IKEA la nivel global (continuare)

Autorii studiului (Jonsson şi Foss, 2011, p. 1097) concluzionează că exemplul IKEA demonstrează că preluarea flexibilă (engl. *flexible replication*) a modelului de afaceri este o strategie de expansiune internaţională aplicabilă şi viabilă, mai ales, pe pieţele internaţionale eterogene şi în domeniul desfacerii cu amănuntul, decisiv influenţat de obiceiurile de consum din plan naţional sau local.

Surse: Adaptat după informaţii prezentate în următoarele surse bibliografice:
Jonsson, A. şi Foss, N. J. (2011). 'International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA', *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, Issue 9, December 2011, pp. 1079-1102, <https://www.iei.liu.se/fek/aman-per/pers_arkiv/1.429829/Jonsson Foss2011IKEA.pdf>.
IKEA Group (2015). *Yearly Summary FY15*, p. 6, <http://www.ikea.com/ms/ro_RO/pdf/reports-downloads/IKEA_Group_Yearly_Summary_2015.pdf>.
IKEA România (2016). <http://www.ikea.com/ro/ro/>.
*** (2015). <https://ro.wikipedia.org/wiki/IKEA>.

Ţinând cont de oportunităţile şi necesităţile concrete din mediul intern şi extern, precum şi de experienţa internaţională de care beneficiază până în acel moment, companiile evoluează diferit pe plan global, dar criterii precum eficienţa, competitivitatea şi abordarea strategică a pieţelor rămân coordonatele fundamentale ale procesului lor de internaţionalizare. În ceea ce priveşte stadiile internaţionalizării pentru companiile de mai mici dimensiuni, care nu ajung către fazele finale de multinaţionalizare sau globalizare, expansiunea lor internaţională se bazează prioritar pe cultivarea unor competenţe distinctive, în vederea câştigării de avantaje competitive.

În secţiunea care urmează va fi prezentată o clasificare a companiilor cu activitate internaţională, în relaţie directă cu stadiile dezvoltării analizate mai sus.

10.3.2 Tipologia firmelor cu activitate internaţională

Corespunzător stadiilor dezvoltării analizate mai sus, în literatura de specialitate (Popa şi Filip, 1999, pp. 104-106), a fost identificată o tipologie a companiilor cu activitate internaţională, în care fiecărui tip de firmă îi corespunde un anumit stadiu de dezvoltare internaţională şi o abordare culturală specifică. Astfel, rezultă patru tipuri de companii cu activitate internaţională, care vor fi prezentate succint în continuare: *firma naţională*, *firma internaţională*, *firma multinaţională* şi *firma globală*.

În faza internaţionalizării iniţiale, datorită faptului că firma răspunde, de obicei, unei cereri de pe pieţele externe, se poate vorbi încă de o **firmă naţională**, activitatea acesteia fiind orientată cu precădere spre piaţa internă, iar afacerile externe reprezentând doar o componentă adiacentă a activităţii sale de pe piaţa naţională. În acest moment, abordarea culturală a firmei este una *etnocentrică*, unde angajaţii şi metodele de management folosite sunt cele ale ţării de origine, iar producţia şi/sau serviciile oferite pieţei externe nu sunt diferenţiate de cele de pe piaţa internă. Pornind de la exemplul din caseta 10.2, IKEA şi-a început expansiunea sa internaţională (în anii 1960) din postura de firmă naţională, interesată – la început doar tangenţial – de pieţele nordice vecine, pe care le-a abordat apelând la distribuitori locali, înainte de a-şi stabili sistemul de francizare care a consacrat-o, ulterior, la nivel global.

Odată cu decizia de implantare în străinătate, se poate identifica tipul de **firmă internaţională**. Implantarea în străinătate, datorită faptului că necesită deschiderea unor structuri organizatorice adaptate cerinţelor din fiecare ţară, conduce la o modificare de mentalitate, iar compania trebuie să treacă de la o abordare etnocentrică a metodelor de management la una *policentrică*. Abordarea

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

policentrică specifică firmei internaţionale se caracterizează prin stabilirea la centru a obiectivelor corporative care trebuie atinse, dar punerea lor în practică prin metode locale, specifice pieţelor de implantare. De exemplu, în cazul acordării dreptului de a folosi o licenţă sau o franciză, compania deţinătoare va transfera metodele sale de producţie către licenţiat sau francizat, dar gestionarea afacerii (de ex., motivarea angajaţilor, metodele de control sau modul de luare a deciziilor) se va face în conformitate cu specificul local. Motivaţia principală a firmei internaţionale este de a profita la maxim de oportunităţile locale. Atunci când compania IKEA a început să îşi extindă afacerile sale prin intermediul francizei (a se vedea cazul prezentat în caseta 10.2), a încercat să profite de condiţiile identificate în plan local şi de similarităţile existente în ceea ce priveşte modul de viaţă al populaţiilor din ţările vizate.

În momentul în care firma îşi diversifică gama operaţiunilor internaţionale şi începe să acţioneze pe o arie largă de pieţe externe (de exemplu, prin deschiderea de filiale de producţie într-o serie de ţări cu forţă de muncă ieftină, dar mai slab pregătită, prin oferirea de licenţe de producţie în altele şi realizarea de alianţe sau cooperări strategice acolo unde există partenerii necesari), apare nevoia integrării acestor activităţi externe într-o viziune unitară. Ca urmare, în acest moment al evoluţiei corporative, se poate vorbi de o **firmă multinaţională** şi se impune trecerea la o mentalitate *centrocentrică*, în care obiectivele fiecărei filiale sau societăţi mixte sunt stabilite la centru, dar, în acelaşi timp, sunt subsumate unei strategii de ansamblu, iar compania profită de oportunităţile oferite de fiecare zonă în parte. De exemplu, o astfel de companie îşi va stabili sediul într-o ţară cu impozite mici pe venit sau profit, va produce în ţări cu un cost redus de producţie şi va vinde în ţări în care poate obţine un preţ ridicat pentru produsele sau serviciile sale, datorită puterii mari de cumpărare a populaţiei locale. Pentru a putea gestiona eficient activităţile unei firme multinaţionale, este necesară crearea unor mecanisme de control mai complexe, iar principala provocare este reprezentată de managementul diversităţii culturale. Referitor la dezvoltarea companiei IKEA pe plan internaţional (*caseta 10.2*), se poate aprecia că stadiul de firmă multinaţională a fost înregistrat în anii 1980-1990, când firma a pus accent pe standardizarea conceptului său de afacere, iar provocările cu care s-a confruntat au fost generate de diferenţele de pe diversele pieţe unde opera.

În ultimul stadiu al internaţionalizării activităţilor sale, firma ajunge să se raporteze la piaţa mondială nu ca la un grup de pieţe externe distincte, fiecare cu particularităţile şi concurenţa proprie, ci ca la o piaţă unică şi integrată după criterii globale; acesta este momentul în care compania capătă o mentalitate *geocentrică* şi devine o **firmă globală**. În acest tip de firmă nu există o naţionalitate dominantă, din comitetul executiv fac parte persoane de naţionalităţi diferite şi este greu de definit un centru geografic; firmele globale integrează o reţea interdependentă de filiale descentralizate şi specializate. Spre deosebire de filialele companiilor multinaţionale, care oferă produse diferite în funcţie de cerinţele pieţelor locale, filialele companiilor globale oferă acelaşi produs, adaptat însă cerinţelor locale, plecând de la conceptul unei singure pieţe globale pe care o deserveşte compania. Principala provocare cu care se confruntă firmele globale este dată de necesitatea asigurării unei foarte mari flexibilităţi, pentru a putea fi eficiente la nivel global.

Urmând exemplul propus cu internaţionalizarea IKEA la nivel global (din *caseta 10.2*), se poate aprecia că, în prezent, compania se află în stadiul de firmă globală, dând dovadă de o „copiere flexibilă" (engl. *flexible replication*) a modelului său de afacere în toate ţările în care activează. Deşi conceptul dezvoltat şi produsele pe care le comercializează sunt aceleaşi peste tot în lume, IKEA consolidându-şi o imagine unitară de companie eficientă şi sustenabilă, totuşi firma suedeză a învăţat din experienţele mai puţin reuşite pe care le-a înregistrat în trecut şi a înţeles importanţa adaptării în funcţie de contextul local (de exemplu, în SUA, unde spaţiile de locuit sunt mult mai ample decât în ţările nordice, nu se resimte presiunea exploatării optime a acestor spaţii prin utilizarea de mobilier modular şi compact, ceea ce a impus o modificare a produselor companiei). IKEA reprezintă un exemplu de firmă globală de succes, care a reuşit să se impună prin produsele sale în Europa, Asia, America de Nord şi de Sud şi Australia.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

10.3.3 Formele de pătrundere a firmei pe pieţele externe

Ţinând cont de principalele criterii pe care o companie le ia în calcul în momentul internaţionalizării – costul implicat, riscul asumat, timpul necesar implementării, gradul de control asupra operaţiunilor, cunoaşterea pieţei externe etc. – în practica de afaceri există multiple forme de internaţionalizare. Într-o translaţie de la simplu la complex, vor fi prezentate, în continuare, cele mai frecvente forme de pătrundere a firmei pe pieţele externe: *operaţiunile de export-import*, *aranjamentele contractuale*, *investiţiile străine directe* şi *achiziţiile şi fuziunile*.

1. Operaţiunile de export-import

Operaţiunile de export-import sunt operaţiuni comerciale de referinţă, fiind cele mai extinse şi mai specifice pentru activitatea firmelor implicate în afaceri internaţionale. Astfel, exportul este considerat cea mai simplă formă pentru extinderea operaţiilor companiei dincolo de graniţele naţionale, prin comercializarea în străinătate a produsului sau serviciului oferit de firmă. Din punct de vedere al entităţilor angrenate în activitatea de export, acesta poate fi:

- *export direct* (relaţie nemijlocită între producătorul-vânzător şi clientul extern);
- *export prin intermediari* (relaţie facilitată de terţi între producător şi cumpărătorul străin);
- *export indirect* (relaţie de vânzare-cumpărare internaţională gestionată de firma de comerţ exterior, care cumpără şi revinde bunul pe piaţa internaţională în nume şi pe cont propriu).

În cazul ***exportului direct***, compania dezvoltă relaţii contractuale directe cu clienţii de pe piaţa străină. De exemplu, conform lui Daley şi Scott (2000, p. 22), crearea unei reprezentanţe de vânzări în străinătate poate fi considerată un export direct. Angajaţii firmei – reprezentanţii de vânzări – cunosc în detaliu produsele şi/sau serviciile companiei, pe care le prezintă potenţialilor clienţi din afara graniţelor naţionale ale firmei; de regulă, reprezentanţii lucrează în cooperare cu firma exportatoare pe bază de comision, prin încheierea unui contract pe o perioadă determinată, şi nu îşi asumă riscuri sau responsabilităţi în privinţa vânzărilor (Daley şi Scott, 2000, p. 22).

La polul opus, în cazul ***exportului indirect***, intervine o firmă de comerţ exterior, care îşi asumă riscurile şi responsabilităţile aferente vânzării internaţionale. Serviciile şi facilităţile oferite de o firmă de comerţ exterior sunt prezentate succint în caseta 10.3. Drept formă de internaţionalizare pentru producătorul-vânzător, exportul indirect este mai puţin costisitor şi se caracterizează printr-un grad mai scăzut de complexitate faţă de exportul direct.

Ţinând cont de gradul de implicare al firmei în vânzarea în exterior, se pot identifica mai multe ***nivele ale activităţii de export***:

- *Preluarea unei comenzi de la un cumpărător extern* poate reprezenta o formă de debut a activităţii de comercializare internaţională a produselor/serviciilor firmei, în condiţiile în care compania nu a mai fost implicată anterior în exporturi. Această formă simplă de export generează un nivel scăzut de venituri din exterior, iar firma depinde de comenzile clienţilor străini şi nu câştigă cunoştinţe cu privire la piaţa externă, ca urmare a faptului că vânzarea nu s-a bazat pe o cercetare prealabilă judicioasă a pieţei vizate.
- *Exportul ocazional* vizează onorarea de către firma vânzătoare a unor comenzi sporadice primite din afară, impulsionate de către cumpărătorul străin, în timp ce compania are o implicare limitată în vânzarea externă şi nu exportă permanent. În cazul exportului ocazional, se poate aprecia că firma vânzătoare este implicată într-o activitate pasivă de export, majoritatea deciziilor fiind luate de către partenerul importator.
- *Exportul experimental* reprezintă o formă activă de export şi marchează faza în care firma vânzătoare decide să înceapă procesul de expansiune internaţională pe cont propriu şi să

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

exploreze deliberat posibilitatea de a exporta, fără a mai depinde de comenzi ocazionale din exterior. În această etapă, compania exportă către un număr limitat de pieţe, foloseşte intermediari locali pentru a beneficia de cunoştinţele acestora privind piaţa de desfacere şi se ocupă integral de designul intern sau conţinutul produsului.

- *Exportul regulat* consolidează implicarea companiei în activităţi de comercializare în străinătate, dat fiind faptul că firma se bazează deja pe un grup stabil de clienţi în exterior, de unde rezultă şi necesitatea creării unui departament sau sector de export. În cazul în care firma optează pentru formarea unui departament de export, acesta nu este dedicat exclusiv vânzărilor, ci reprezintă şi un mediu de comunicare, control şi sprijin din punct de vedere logistic şi promoţional pentru activitatea externă a companiei (Buckley şi Ghauri, 1998).

CASETA 10.3 Rolul firmei de comerţ exterior în exportul indirect

Firma de comerţ exterior (engl. *Trading company*) este o companie specializată în îndeplinirea formalităţilor, operaţiilor şi procedurilor aferente exportului şi importului de mărfuri, care acţionează pentru clienţii săi (exportatorii şi/sau importatorii) prin achiziţionarea produselor de pe o piaţă şi vânzarea lor pe pieţe diferite, acolo unde are implementată propria reţea de distribuţie. Dintre serviciile de bază pe care firmele de comerţ exterior le oferă clienţilor lor se remarcă: identificarea furnizorilor din diverse ţări care pot să ofere cantităţi mari de produse de bază la preţuri competitive (în general, firmele de comerţ exterior se implică în tranzacţionarea unor volume semnificative de materii prime şi materiale); negocierea condiţiilor de comercializare şi livrare a produselor; finanţarea şi asigurarea plăţii pentru exportator; gestionarea operaţiilor aferente logisticii şi transportului internaţional; îndeplinirea formalităţilor vamale şi sprijinul acordat pentru depăşirea barierelor externe; distribuţia şi vânzarea produselor prin intermediul propriei reţele de comercializare.

Contractual, firma de comerţ exterior (FCE) poate îndeplini patru roluri principale pentru clienţii săi:

- *agent de vânzare pentru exportatorii naţionali*. FCE ajută exportatorii să îşi stabilească o prezenţă pe pieţele străine şi solicită comenzi de la clienţii externi în numele producătorilor naţionali. Facturarea se realizează pe numele producătorului exportator, iar FCE ajută exportatorii cu toate detaliile legate de export şi cu sugestii referitoare la preţul de export, dar decizia finală aparţine exportatorului.
- *agent de cumpărare pentru importatorii specifici*. FCE ajută importatorii care doresc să achiziţioneze un anume tip de produs de pe o anumită piaţă, pe care FCE are experienţă. Printre responsabilităţile FCE se includ: identificarea producătorilor şi furnizorilor de produse solicitate din zona respectivă; negocierea preţurilor, a condiţiilor de livrare şi a plăţii; gestionarea transferului internaţional de documente, în conformitate cu procedurile de import şi export.
- *distribuitor exclusiv în cadrul unei relaţii de vânzare-cumpărare*. FCE cumpără produsele de la un producător şi le revinde unui client extern la un preţ stabilit de însăşi FCE. Atunci când FCE acţionează în calitate de distribuitor extern, producătorul poate să nu aibă niciun control asupra preţului de export şi nici să nu cunoască identitatea clienţilor externi.
- *intermediar în cadrul anumitor operaţii de comerţ exterior*. FCE nu activează drept vânzător sau cumpărător în cadrul tranzacţiilor comerciale externe, ci în calitate de intermediar, care percepe un comision pentru operaţiile de export şi import pe care le facilitează.

Surse: Tradus şi adaptat după informaţiile prezentate pe:
GlobalNegotiator – Dictionary of International Trade (2017). *Trading company*, [Online]. Disponibil la: <http://www.globalnegotiator.com/international-trade/dictionary/trading-company/>.

Aşa după cum rezultă din prezentarea de mai sus, operaţiunile de export implică o serie de avantaje şi dezavantaje, în funcţie de care firmele decid să se orienteze către această formă de internaţionalizare a activităţii lor. Printre cele mai des menţionate avantaje se remarcă următoarele: nu sunt necesare facilităţi operaţional-administrative în ţările de import, se pot folosi cu succes economiile de scară prin creşterea volumului producţiei, iar prin utilizarea internetului chiar şi companiile de

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

mici dimensiuni sau fără experienţă relevantă pot să aibă acces la pieţele internaţionale. Pe de altă parte, exportului îi sunt asociate şi o serie de dezavantaje, care au legătură cu stadiul incipient de dezvoltare a activităţii internaţionale: nu permite firmei să beneficieze de avantajele de locaţie existente în ţara de import, limitează şansele firmei de cunoaştere a diferitelor pieţe locale şi a concurenţilor, poate limita capacitatea companiei de a răspunde rapid la nevoile clienţilor şi creşte dependenţa acesteia de intermediarii la export, expune firma unor bariere comerciale (ex.: taxele de import) şi presupune costuri de transport (Buckley şi Ghauri, 1998).

În plus faţă de formele clasice de export, există şi variante mai complexe, precum *exporturile de obiective industriale* şi *combinaţiile de export*.

Exporturile de obiective industriale sunt operaţiuni comerciale complexe, care vizează construirea şi darea în funcţiune de obiective industriale în ţara beneficiarului-importator, prin efectuarea de către prestatorul-exportator a unor activităţi diversificate (ex.: furnizarea şi montarea instalaţiilor tehnologice, aprovizionarea cu factori de producţie, formarea forţei de muncă). Există o serie de trăsături care deosebesc exporturile de obiective industriale de exporturile propriu-zise: utilizarea unui mod de contractare specific, apelând frecvent la mecanismul licitaţiei de import; implicarea directă a organelor statului din ţările importatoare şi a organismelor internaţionale (ex.: BIRD – Banca Internaţională pentru Reconstrucţie şi Dezvoltare, componentă a Băncii Mondiale); consolidarea unei baze contractuale mult mai largi, în care se stabilesc rapoarte între diferiţi participanţi la export (ex.: furnizori de produse, prestatori de servicii) şi contracte separate între exportator şi beneficiar (ex.: pentru punerea în funcţiune a obiectivului); finanţarea complexă, cu necesitatea implicării mai multor bănci, garanţii şi asigurări, din partea băncilor private şi a statului (Popa şi Filip, 1999, pp. 92-93).

Combinaţiile de export vizează implicarea producătorului-exportator în acorduri de cooperare cu alţi producători şi exportatori, formând asociaţii de firme independente şi adesea concurente. Există două tipuri principale de combinaţii de export: *asociaţiile cooperative ale producătorilor sau comercianţilor* – se angajează să exporte produsele membrilor lor şi se regăsesc, de regulă, în sectorul economic primar (ex.: agricultură sau industrie extractivă); şi *cartelurile (consorţiile) de export* – au drept scop stabilizarea sau creşterea cotei de piaţă şi a profiturilor membrilor lor, fiind întâlnite atât în industria primară, cât şi manufacturată.

2. Aranjamentele contractuale

Ca formă de internaţionalizare a afacerilor, **aranjamentele contractuale** vizează valorificarea unor avantaje strategice, comerciale sau tehnologice în planul cooperării inter-organizaţionale. Din varietatea formelor pe care le pot îmbrăca aceste operaţiuni, cele mai des întâlnite sunt: *licenţierea*, *francizarea*, *subproducţia* şi *subcontractarea*, *contractul de management* şi *contrapartida*.

Licenţierea internaţională este o formă de internaţionalizare a afacerilor prin care o firmă, denumită *licenţiator*, acordă drepturile de utilizare a proprietăţii sale intelectuale (tehnologie, modalităţi de operare, patente, drepturi de autor, nume de marcă sau mărci înregistrate etc.) unei alte firme, denumite *licenţiat*, în schimbul plătirii unui preţ (Daley şi Scott, 2000).

Folosirea licenţierii – ca modalitate de internaţionalizare a afacerilor – este încurajată de existenţa de bariere tarifare şi nontarifare, care descurajează importurile, sau de existenţa unor restricţii cu privire la investiţiile străine directe şi la repatrierea profiturilor. Pe de altă parte, atunci când o companie vizează extinderea pe plan extern prin licenţiere, poate întâmpina dificultăţi generate de reglementările existente în ţara de implantare (ex.: licenţierea nu este recomandată în ţări care nu oferă o protecţie suficientă a proprietăţii intelectuale).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Printre principalele avantaje ale licenţierii se remarcă garantarea contractuală a unor venituri provenite din vânzarea de drepturi intelectuale de producere şi comercializare a produselor, dar şi incidenţa unor costuri şi riscuri scăzute pentru licenţiator (expunere economică şi financiară limitată). Astfel, de multe ori, licenţierea este preferată drept modalitate de internaţionalizare a firmei datorită costurilor reduse; înainte de a licenţia o firmă pe plan internaţional, licenţiatorul a efectuat deja cheltuieli, pe plan local, în vederea certificării drepturilor sale de proprietate intelectuală, iar licenţierea îi dă posibilitatea de a beneficia de pe urma avantajelor diferitelor locaţii unde licenţiază, fără obligaţii de natură patrimonială, managerială sau investiţională. În acelaşi timp, licenţierea presupune şi un risc financiar scăzut, permiţând licenţiatorului să afle mai multe informaţii cu privire la potenţialul produselor şi serviciilor pe care le oferă, fără a implica investiţii financiare şi manageriale masive. Pe de altă parte, licenţiaţii beneficiază de pe urma costurilor scăzute de cercetare şi dezvoltare, aferente produselor sau serviciilor pe care le comercializează.

Licenţierea implică şi dezavantaje, precum: dificultatea de a identifica cel mai potrivit partener de alianţă şi de a ajunge la un consens în privinţa termenilor contractuali, limitarea beneficiilor rezultate din avantajele de locaţie ale ţării de implantare şi riscul pierderii avantajului competitiv prin imitarea acestuia de către partenerul străin (acesta este apreciat ca fiind riscul major pe care şi-l asumă o firmă atunci când decide să îşi internaţionalizeze afacerile prin licenţiere). Deşi contractul de licenţiere prevede, frecvent, restricţii cu privire la răspândirea geografică a producerii şi comercializării produselor sub licenţă, după expirarea acestui contract, licenţiatul poate opta pentru extinderea operaţiunilor sale către piaţa naţională a licenţiatorului (Popa, 2001, pp. 24-25).

Francizarea internaţională este tot o formă de bază de internaţionalizare, similară licenţierii, folosită frecvent în industriile specializate în servicii. În cadrul francizării, *francizorul* oferă *francizatului* dreptul de a utiliza marca sa comercială pentru vânzarea de bunuri şi servicii, într-un mod specificat contractual (Danciu, 2012, p. 93). Dacă licenţierea implică transferul tehnologiei de producţiei de la licenţiator la licenţiat contra plăţii unui procent din afacerile licenţiatului, francizarea vizează transferul tehnologiei de comercializare de la francizor la francizat contra plăţii unei taxe (procent) din încasările acestuia din urmă.

În cadrul activităţii de francizare, francizatul obţine beneficii datorită faptului că pătrunde într-un domeniu de afaceri care s-a dovedit anterior a fi de succes, beneficiază de notorietatea mărcii şi know-how-ul francizorului şi face parte din reţeaua comercială a acestuia, ceea ce îi oferă acces la soluţii eficiente, testate în prealabil. Francizarea este rentabilă şi pentru francizor, deoarece acesta îşi poate internaţionaliza afacerile cu costuri şi riscuri scăzute şi obţine informaţii esenţiale legate de specificitatea unei pieţe locale. Un exemplu clasic de companie globală, din industria fast-food, care s-a internaţionalizat prin franciză este McDonald's, care a transferat (iniţial) pe piaţa externă factorii care au contribuit la succesul său pe plan local – meniul tipic american, servirea rapidă şi eficientă, reputaţia solidă şi preţurile accesibile. Înainte de a se internaţionaliza prin franciză, McDonald's a testat acest sistem la nivel naţional şi a francizat sute de firme de pe teritoriul SUA; ulterior, pe baza succesului repurtat în ţara de origine, McDonald's s-a extins la nivel global, axându-se pe franciză ca principală formă de internaţionalizare a afacerilor sale. În caseta 10.4 sunt prezentate detalii despre o altă franciză globală care a penetrat cu succes piaţa românească – Pizza Hut – şi care operează o reţea de restaurante în principalele oraşe din România.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 10.4 Internaţionalizarea Pizza Hut prin franciză în România

La nivel internaţional, lanţul american de restaurante Pizza Hut numără peste 14.000 de pizzerii în mai mult de 120 de ţări. Pizza Hut a pătruns pe piaţa din România în 1994, în momentul în care operatorul internaţional Yum! Brands (care administrează şi alte mărci din industria fast-food, precum KFC şi Taco Bell) a acordat – în calitate de francizor – franciza Pizza Hut companiei S.C. American Restaurant System S.A. din România – în calitate de francizat. În prezent, în România, Pizza Hut are 10 restaurante în Bucureşti, câte două în Cluj şi Timişoara şi câte unul în Constanţa, Iaşi, Ploieşti, Braşov, Oradea şi Bacău.

În momentul deschiderii unui restaurant Pizza Hut Delivery în România, valoarea investiţiei iniţiale medii este de aprox. 200.000 de euro (în funcţie de suprafaţa şi localizarea spaţiului), iar principalele cheltuieli vizează închirierea şi amenajarea localului, procurarea echipamentelor şi a spaţiilor necesare de depozitare şi preparare a alimentelor, achiziţionarea uniformelor şi pregătirea angajaţilor de către American Restaurant System, în conformitate cu cerinţele impuse de francizor. În vederea deschiderii unui nou restaurant Pizza Hut, francizatul American Restaurant System ţine cont atât de dezvoltarea economică, socială şi demografică a zonei vizate, cât şi de poziţionarea spaţiului din punct de vedere al atractivităţii comerciale şi financiare.

Conform informaţiilor prezentate pe site-ul companiei Pizza Hut, pentru acordarea unei francize Pizza Hut în România se impun a fi îndeplinite următoarele condiţii: efectuarea investiţiei necesare, angajarea unui număr de 20-25 de angajaţi per restaurant, accesul la o suprafaţă minimă de 100-150 mp, încheierea contractului pe o perioadă de 10 ani (reînnoibil), plata unei redevenţe de 6% din cifra de afaceri şi alocarea unui buget de marketing de 6% din cifra de afaceri. La rândul său, francizorul oferă asistenţă permanentă, sprijin în plan operaţional şi al resurselor umane, suport logistic, tehnic şi comercial, de dezvoltare şi marketing etc.

Surse: Adaptat după informaţii prezentate în următoarele surse bibliografice:
Pizza Hut (2017a). <https://www.pizzahut.com/#/home>.
Pizza Hut (2017b). <http://www.pizzahutdelivery.ro/restaurantul-tau-pizza-hut-delivery>.
*** (2014). <http://www.deschideofranciza.ro/pizza-hut/>.

Subproducţia în străinătate este o formă de internaţionalizare a afacerilor utilizată de către companiile care optează pentru externalizarea[1] parţială sau totală a procesului lor de producţie către alte firme. Astfel, prin apelarea la un partener din exteriorul companiei, se reduc costurile cu resursele financiare şi umane pe care firma le angrenează în procesul de fabricare de produse şi servicii. La modul general, subproducţia (numită şi *subcontractare*) porneşte de la necesitatea creării de avantaje competitive, prin valorificarea complementarităţilor dintre partenerii de afaceri: exportatorul transferă producţia unui produs finit sau a unor componente şi subansamble către firma importatoare, care beneficiază de condiţii de producţie mai favorabile (forţă de muncă şi resurse materiale mai ieftine, facilităţi investiţionale etc.). În plus, importatorul are acces şi la tehnologia de fabricaţie a exportatorului (documentaţie tehnică, structuri şi strategii manageriale etc.), în acest fel putându-şi valorifica factorii de producţie (Popa şi Filip, 1999, p. 92). De exemplu, compania Nike a decis să subcontracteze o mare parte din fabricarea produselor sale către firme din Asia de Sud-Est, ţinând cont de costurile mult mai reduse cu materiile prime şi cu forţa de muncă din acea parte a lumii; în schimb, activitatea de marketing a fost păstrată în cadrul companiei, care a încercat să îşi concentreze cât mai mult atenţia pe promovarea produselor sale.

Contractul de management internaţional presupune un transfer de know-how managerial între două companii situate în ţări diferite şi preluarea de către una din firme a responsabilităţii funcţiei de conducere în locul beneficiarului. Astfel, prin acest contract, firma exportatoare nu mai vinde produse peste graniţele naţionale, ci îşi exportă serviciile de management, în schimbul

[1] **Externalizarea** vizează delegarea unor sarcini sau activităţi specifice unei firme către o entitate externă, diferită din punct de vedere juridic, care oferă un raport preţ calitate mai avantajos şi care este mai eficientă din punct de vedere operaţional (https://ro.wikipedia.org/wiki/Externalizare_(economie)).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

capitalului pe care îl primeşte de la beneficiarul străin. Contractele de management sunt întâlnite frecvent în industria hotelieră sau în cazul companiilor aeriene. Lanţul hotelier internaţional, pe lângă tehnicile sale manageriale, realizează şi transferul unei anumite filozofii de afaceri, oferă accesul la anumite surse de finanţare şi înglobează hotelul local în reţeaua sa internaţională de marketing, printr-un sistem global de rezervare. De exemplu, o filială a lanţului hotelier Hilton oferă servicii de management altor hoteluri, care poartă sigla Hilton, dar nu sunt proprietatea Hilton. Un alt exemplu este cel al companiilor aeriene de dimensiuni mari şi cu experienţă recunoscută în domeniu – cum ar fi Air France, British Airways sau KLM – care oferă servicii de management unor firme mai mici localizate în ţări în curs de dezvoltare.

Contrapartida internaţională reprezintă un grup de operaţiuni comerciale în care un export este condiţionat de un import sau, invers, efectuarea unui import este condiţionată de realizarea unui export. Contrapartida poate îmbrăca mai multe forme:

- *compensaţia între firme (barterul)* – plata preţului unui bun achiziţionat se face în produse, iar nu în bani;
- *contrapartida cu produse* – plata exportului unor bunuri de echipament se realizează, parţial sau total, prin livrări de bunuri fabricate de importator prin utilizarea productivă a echipamentelor achiziţionate;
- *operaţiunile paralele* – două operaţiuni comerciale de sens opus (un export şi un import) sunt legate contractual şi economic una de cealaltă (exportul este condiţionat de import) (Popa, 2002, p. 397).

3. Investiţiile străine directe (ISD)

Investiţiile străine directe (ISD) sunt definite drept proprietatea unui rezident străin asupra unor active, pentru a controla utilizarea acestora (Graham şi Krugman, 1989). ISD cuprind atât investiţiile care presupun construirea unor entităţi noi în ţara străină, cât şi cele materializate prin participarea capitalului străin la o unitate economică deja existentă. Prin ISD, firmele realizează *implantarea în străinătate* ca o modalitate de creştere externă a firmei, care duce la constituirea diferitelor entităţi organizatorice – *sucursalele* şi *filialele* aflate în străinătate.

Internaţionalizarea afacerilor prin achiziţia şi controlul unor active de producţie şi distribuţie pe pieţele externe – direct sau după ce au acumulat experienţa şi cunoştinţele necesare prin activităţi de export, licenţiere sau francizare – are drept rol creşterea capacităţii de control asupra afacerilor din străinătate şi, în acelaşi timp, consolidarea potenţialului de creştere a profiturilor. Deţinerea unui control ridicat al firmei asupra afacerilor sale este necesară fie pentru obţinerea unor avantaje sinergice din coordonarea atentă a filialelor externe (ex.: IBM), fie pentru exploatarea la maxim a potenţialului economic, a experienţei în domeniul producţiei sau a unor drepturi de proprietate intelectuală, beneficii care rezultă din controlul sporit asupra activităţilor internaţionale ale firmei (Munteanu şi Horobeţ, 2005).

Există câteva *modalităţi principale de internaţionalizare a afacerilor* prin intermediul ISD:

- *strategia greenfield* – construirea unor facilităţi noi de producţie pe loc gol (ex.: aceasta a fost calea aleasă de Philip Morris pentru a intra pe piaţa românească, prin construcţia în întregime a unei fabrici, lângă Otopeni);
- *strategia brownfield* – achiziţionarea unor active deja existente într-o ţară străină (ex.: aceasta a fost modalitatea de pătrundere a băncii elene Piraeus Bank pe piaţa românească în anul 2000, când a cumpărat Banca de Credit Pater); şi
- *alianţa strategică* – colaborarea strategică între parteneri din ţări diferite (Mockler, 2001).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Prin utilizarea ***strategiei greenfield***, o firmă îşi începe de la zero activităţile într-o ţară străină, iar investiţiile pe loc gol reprezintă, de regulă, unităţi (de producţie, comercializare, prestări servicii etc.) deţinute în proporţie de 100% de o companie străină. Deşi acest tip de ISD implică riscuri şi costuri mari, iar controlul de 100% poate fi obţinut mult mai uşor prin achiziţii de firme deja existente, pe măsură ce companiile devin tot mai experimentate şi dispun de resursele necesare, apelează tot mai des la filialele în străinătate, ca strategie de pătrundere pe noi pieţe.

Prin utilizarea ***strategiei brownfield***, o companie îşi dezvoltă resursele şi competenţele proprii prin preluarea unei alte organizaţii (Johnson şi Scholes, 2002, p. 375), iar motivele pentru care este luată în considerare o astfel de strategie, în vederea pătrunderii pe pieţele externe, diferă de la caz la caz. În primul rând, achiziţiile permit societăţii achizitoare accesul la produse şi segmente de piaţă noi, cu eforturi minime, sau contracararea rezistenţei ridicate a concurenţilor de pe o piaţă matură. În al doilea rând, prin cumpărarea unei companii deja existente, se pot dobândi şi sisteme de producţie mai puţin costisitoare, dezvoltate de societatea achiziţionată, şi care ar fi greu de elaborat în ţara-gazdă ca urmare a cunoştinţelor şi relaţiilor limitate ale companiei achizitoare.

Sintetizând informaţiile privind ISD pe loc gol sau prin achiziţionarea de firme deja existente, principalele avantaje ale acestora sunt următoarele: reprezintă modalităţi de pătrundere rapidă pe piaţa externă, permit companiei să deţină controlul complet asupra resurselor şi capabilităţilor sale, iar investiţiile *greenfield* facilitează integrarea şi coordonarea activităţilor firmei pe plan internaţional şi pot beneficia de suportul financiar al autorităţilor din ţara-gazdă. Din sfera dezavantajelor, se remarcă cel puţin următoarele: investiţiile masive făcute în ţara-gazdă conduc la o expunere economică şi financiară crescută, achiziţiile pot genera dificultăţi legate de integrarea şi coordonarea de ansamblu a activităţilor firmei, iar investiţiile *greenfield* sunt mari consumatoare de timp şi resurse, ce nu pot fi prevăzute în totalitate în momentul iniţierii lor.

Alianţele strategice internaţionale (cunoscute şi sub denumirea de *parteneriate strategice internaţionale* sau *alianţe competitive transfrontaliere*) reprezintă aranjamentele de afaceri prin care se statuează colaborarea strategică dintre doi sau mai mulţi parteneri contractuali din ţări diferite, în vederea consolidării avantajelor competitive ale acestora (Danciu, 2001, p. 244): reducerea riscurilor operaţionale şi financiare asociate, realizarea economiilor de scară, afirmarea complementarităţilor etc. Există mai multe forme generice de alianţe strategice, în diverse domenii de activitate: *alianţe strategice orizontale* (constituite împreună cu parteneri din aceeaşi ramură de activitate şi folosite frecvent pentru cercetare-dezvoltare-inovare); *alianţe strategice verticale* (realizate cu parteneri provenind de la nivele diferite ale aceluiaşi domeniu de activitate); şi *alianţe strategice în diagonală* (formate cu parteneri din alte ramuri sau domenii de activitate şi utilizate, pe scară largă, de exemplu în industriile de electronică şi calculatoare).

În ceea ce priveşte *formele concrete ale investiţiilor străine directe*, acestea vor fi prezentate succint în continuare: *sucursala*, *filiala* şi *societatea mixtă*.

Sucursala (engl. *branch*) este o unitate economico-financiară implantată în străinătate şi aflată în subordinea unei companii cu activitate internaţională; sucursala nu are personalitate juridică proprie şi depinde integral de societatea-firmă, reprezentând o formă de internaţionalizare prin implantare cu un grad mai redus de complexitate. Din punct de vedere organizatoric şi operaţional, sucursala funcţionează în conformitate cu legislaţia locală, iar costurile aferente sunt suportate din bugetul de venituri şi cheltuieli al companiei-mamă. Deşi îşi desfăşoară activitatea pe baza autogestiunii economice şi financiare, sucursala dispune de un buget de venituri şi cheltuieli care se reflectă în performanţele economico-financiare ale companiei-mamă (Popa şi Filip, 1999, p. 94).

Filiala (engl. *subsidiary*) este o companie cu capital propriu, cu personalitate juridică, constituită de societatea-mamă în străinătate în conformitate cu legislaţia ţării de implantare. În comparaţie cu sucursala, filiala este o formă complexă de internaţionalizare prin implantare, cu un grad mare de autonomie. Filiala este organizată şi condusă ţinând cont de legislaţia şi condiţiile mediului din

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

ţara-gazdă, prin raportare şi adaptare la cerinţele locale, iar afirmarea unei imagini pozitive a filialei pe piaţă este absolut esenţială pentru consolidarea unor relaţii de afaceri cu parteneri comerciali de prim rang (Popa şi Filip, 1999, pp. 94-95). O succintă trecere în revistă a filialelor din străinătate deţinute de compania multinaţională Vodafone este prezentată în caseta 10.5.

CASETA 10.5 Filialele Grupului Vodafone

Filialele Vodafone sunt localizate la nivel global şi fiecare dintre acestea îşi aduce contribuţia la profiturile, activele şi fluxul de numerar al Grupului. Ţinând cont de numărul foarte mare de filiale ale Vodafone, în cele ce urmează va fi prezentată doar situaţia filialelor principale deţinute de companie la data de 31 martie 2015 (în cazul acestor filiale, controlul este deţinut de Vodafone).

Astfel, Grupul Vodafone are 39 de filiale principale repartizate global, dintre care 27 sunt operatori de reţea, şapte sunt companii holding, trei sunt furnizori de servicii în cadrul Grupului, una este furnizor de produse şi servicii globale şi una este furnizor de produse şi servicii telematice. În ceea ce priveşte participaţia Grupului Vodafone, 25 de filiale sunt deţinute integral (100%) de Grupul Vodafone (în Marea Britanie – 4, Olanda – 4, Spania – 3, Luxemburg – 3, Germania, Cehia, Ungaria, Irlanda, Malta, Portugalia, România, India, Noua Zeelandă, Turcia şi Italia), trei dintre ele sunt deţinute cu ponderi între 97% şi 99,9% (în Grecia – 2 şi Albania), nouă sunt deţinute cu ponderi cuprinse între 50% şi 80% (în Africa de Sud – 3, Germania, Tanzania, Mozambic, Lesotho, Egipt şi Ghana) şi, în sfârşit, două sunt deţinute doar în proporţie de 20-35% (în Congo şi Qatar).

Surse: Tradus şi adaptat după informaţiile prezentate pe:
Vodafone Group (2016). *Annual Report 2015: Financials*, pp. 171-172. Disponibil la: <https://www.vodafone.com/content/annualreport/annualreport15/assets/pdf/financials.pdf>.

Societatea mixtă (engl. *joint-venture*) reprezintă operaţiunea prin care două sau mai multe firme din ţări diferite creează o companie deţinută în comun, cu personalitate juridică proprie şi având un obiect de activitate bine definit. Scopul înfiinţării societăţii mixte îl reprezintă realizarea unor activităţi complexe, de lungă durată, pentru care firmele implicate deţin avantaje competitive complementare (ex.: tehnologii inovative, materii prime rare, abilităţi de management, know-how), în vederea exploatării oportunităţilor de pe diverse pieţe.

Societăţile mixte s-au dovedit a fi forma ideală de cooperare în diferite situaţii, deoarece acestea reprezintă, în esenţă, un mod de partajare a riscurilor în expansiunea internaţională, permit companiilor iniţiatoare să beneficieze de economii de scară şi oferă posibilitatea dobândirii de noi competenţe. În plus, partenerii din ţara-gazdă facilitează procesul de pătrundere pe piaţă, cel puţin din două motive de bază: în primul rând, au experienţa şi cunoştinţele necesare operării în plan local; în al doilea rând, atunci când dreptul de proprietate este restricţionat pentru străini pe o anumită piaţă, cooperările instituţionalizate sub forma societăţilor mixte pot fi cheia succesului pentru internaţionalizarea afacerilor (Hollensen, 1998). De exemplu, în a doua jumătate a secolului XX, aceasta a fost forma principală de internaţionalizare pentru care au optat companiile occidentale care au pătruns pe piaţa Japoniei, din cauza faptului că legislaţia niponă impunea deţinerea unei participaţii majoritare de către un partener local în cadrul investiţiilor făcute de parteneri străini pe teritoriul naţional.

Societatea mixtă poate fi creată la diverse niveluri strategice şi pentru diverse scopuri:

- *iniţierea unei afaceri noi* – Societatea mixtă este creată pentru dezvoltarea de tehnologii noi, comercializarea de produse noi sau pătrunderea pe noi pieţe. În acest caz, societatea mixtă se aseamănă cu firmele aflate la începutul activităţii (engl. *start-up business*);
- *consolidarea poziţiei pe piaţă* – Societatea mixtă este considerată o *cvasifuziune*, pentru că implică combinarea filialelor a două sau mai multor companii. Acest tip de societate mixtă

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

este frecvent întâlnit pe pieţele mature, iar companiile implicate au o mărime relativ mică, scopul fiind acela de mărire a cotei lor de piaţă;
- *pătrunderea pe o piaţă* – Societatea mixtă este apreciată ca fiind o *cvasi-achiziţie*, caz în care o companie mare poate crea societatea mixtă cu o firmă naţională deja implantată pe o piaţă, în vederea penetrării respectivei pieţe; din acel moment, operaţiunile societăţii mixte vor reprezenta singurul obiect de activitate al firmei naţionale. Acest tip de societate mixtă se întâlneşte şi atunci când o companie mare vinde filialele sale – lipsite de aport strategic – unor alte firme; în acest caz, înfiinţarea unei societăţi mixte poate reprezenta o etapă anterioară realizării unei achiziţii totale;
- *asigurarea eficienţei operaţionale* – Societatea mixtă apare din vânzarea unei filiale a unei firme către un investitor instituţional, care poate asigura o mai bună eficienţă a activităţilor;
- *asigurarea controlului operaţional* – Societatea mixtă apare din unirea a două firme, pentru a achiziţiona şi a controla o altă companie.

În ciuda multiplelor avantaje conferite de această formă de colaborare şi integrare între companii (ex.: riscuri investiţionale partajate cu partenerii de alianţă, posibilitate de combinare a resurselor complementare şi a know-how-ului, depăşire a condiţionalităţilor impuse de autorităţi pentru intrarea pe o piaţă), multe societăţi mixte se dovedesc a fi un eşec, în special din cauza diferenţelor culturale ale firmelor care le înfiinţează şi a dificultăţii de a colabora/relaţiona cu partenerul străin. Alte dezavantaje menţionate mai des referitoare la societăţile mixte sunt următoarele: dificultatea de a identifica cel mai potrivit partener de alianţă şi de a ajunge la un consens referitor la termenii contractuali, riscul pierderii avantajului competitiv prin imitarea acestuia de către partenerul străin, limitarea abilităţilor firmei de a-şi integra şi coordona activităţile pe plan local.

4. Achiziţiile şi fuziunile de firme

Achiziţiile şi fuziunile internaţionale de firme sunt tranzacţii complexe cu firme, care se derulează pe piaţa controlului corporatist internaţional[2] (Hurduzeu, 2002). Principala caracteristică a tranzacţiilor de pe această piaţă este că una sau mai multe din firmele implicate dobândesc acţiuni sau active ale altor companii din străinătate, în scopul exercitării unui anumit grad de control asupra operaţiunilor şi activităţilor respectivelor societăţi; această trăsătură nu exclude caracterul dobândirii reciproce de interese în firmele implicate în investiţii strategice sau fuziuni (Hurduzeu, 2002). Prin acest tip de mecanisme companiile dobândesc acces extins la *know-how*, tehnologiile, resursele umane, piaţa sau structurile locale ale unei alte companii, exercitând un control sporit asupra activelor acesteia (mai scăzut decât în cazul investiţiilor de tip *greenfield*, dar mai ridicat decât în cazul alianţelor strategice).

În general, la fel ca şi alte forme de internaţionalizare, achiziţiile şi fuziunile se realizează pentru a avea acces la o piaţă mai favorabilă sau pentru extinderea pieţei de comercializare a gamei de produse sau servicii. Cercetările sugerează că decizia de internaţionalizare prin intermediul achiziţiilor şi fuziunilor este frecvent influenţată de cel puţin trei categorii de factori: *factorii la nivel de firmă* (ex.: experienţa multinaţională, diversitatea produselor, strategia de internaţionalizare); *factorii la nivel de industrie* (ex.: intensitatea tehnologică, potenţialul de desfacere a produselor); şi *factorii la nivel de ţară* (ex.: creşterea previzionată a pieţei vizate, asemănările sau deosebirile culturale). Deşi una dintre principalele dificultăţi asociate procesului de internaţionalizare se referă la selecţia celei mai potrivite metode pentru a pătrunde pe o piaţă străină, un avantaj bine definit al achiziţiilor şi fuziunilor este reprezentat de posibilitatea de a evalua foarte rapid (chiar înainte de

[2] Piaţa controlului corporatist internaţional reprezintă locul de întâlnire a cererii cu oferta pentru efectuarea de tranzacţii cu pachete de acţiuni la un anumit preţ, în vederea dobândirii dreptului de a controla (total sau parţial) compania ale cărei acţiuni sunt tranzacţionate.

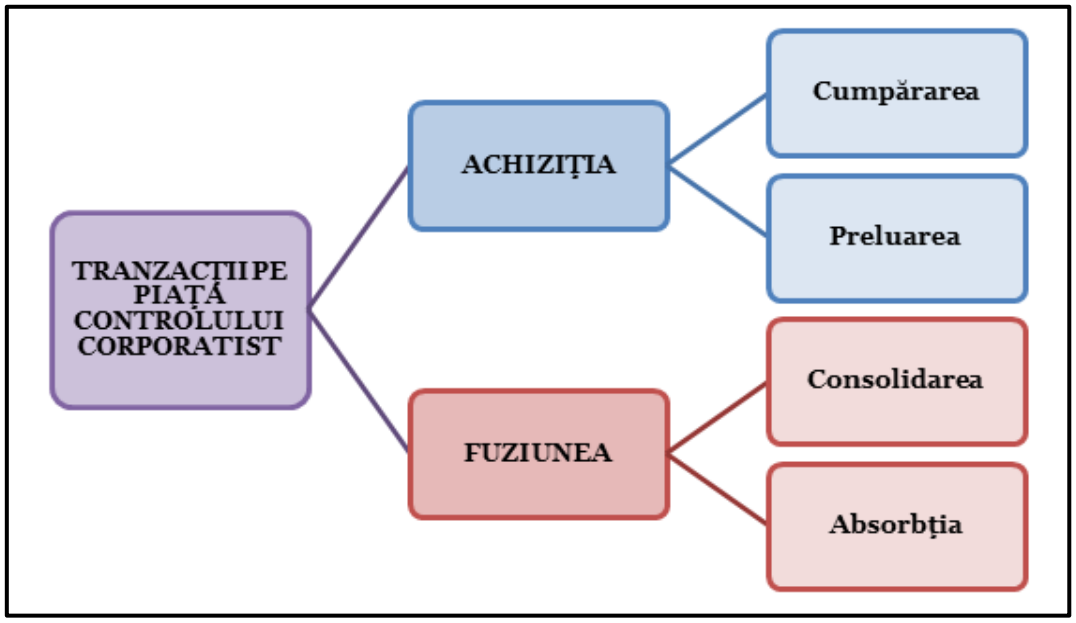
CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

realizarea tranzacţiei) efectele valorice la nivelul acţionarilor/investitorilor, datorită faptului că majoritatea companiilor implicate sunt listate la bursă.

Prin termenul general de „achiziţii şi fuziuni" se exprimă o serie de tranzacţii cum ar fi: *fuziunea* – combinarea a două sau mai multe companii şi formarea uneia noi; *achiziţia de acţiuni* – cumpărarea pachetului majoritar de acţiuni al unei companii de către o altă companie; *achiziţia de active* – cumpărarea activelor unei companii în vederea lichidării acesteia; *achiziţia realizată de către management* – cumpărarea pachetului majoritar de acţiuni de către managerul companiei şi delistarea acesteia de la Bursă. În context internaţional, achiziţia de acţiuni este mai relevantă decât achiziţia de active. În figura 10.2 sunt prezentate schematic cele mai importante tipuri de tranzacţii de pe piaţa controlului corporatist internaţional.

***Figura 10.2* Principalele tipuri de tranzacţii pe piaţa controlului corporatist internaţional**



Sursa: Adaptarea autorilor după Hurduzeu, G. (2002). *Achiziţiile internaţionale de firme pe piaţa de capital*, Bucureşti: Editura Economică.

Achiziţia (engl. *acquisition*) este procesul prin care acţiunile sau activele unei companii intră în proprietatea cumpărătorului; în limbajul de specialitate din literatura anglo-saxonă, firma cumpărătoare este numită „cumpărător" (engl. *buyer*), iar firma achiziţionată este denumită „ţintă" (engl. *target*), cu trimitere la perioada achiziţiilor ostile în care firma cumpărată era „vânată" de unul sau mai mulţi cumpărători.

De exemplu, la începutul anilor 2000, Vodafone avea o strategie agresivă de expansiune, bazată pe acumularea de datorii, dar, cu toate acestea, achiziţiile ulterioare ale firmei şi randamentele înregistrate în urma tranzacţiilor derulate au îmbunătăţit substanţial profitabilitatea companiei. Pe 4 noiembrie 1999, Vodafone a lansat o ofertă de achiziţie ostilă pentru divizia de telecomunicaţii a companiei germane Mannesmann AG, în valoare de 129 miliarde $; Mannesmann a respins oferta, ceea ce a dus la revizuirea acesteia de către Vodafone şi la realizarea achiziţiei pe 4 februarie 2000, la valoarea de 234 miliarde $, reprezentând cea mai mare achiziţie din istorie până în prezent.

Din punct de vedere tehnic, achiziţia poate lua mai multe forme:

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- *cumpărarea (achiziţia propriu-zisă)* reprezintă achiziţionarea efectivă a unei firme de către o altă societate, prin cumpărarea acţiunilor sau activelor acesteia, din considerente strategice sau economice.
- *preluarea* reprezintă obţinerea controlului unei firme de către o altă societate, iar diferenţa faţă de cumpărarea firmei rezidă în faptul că preluarea se poate face şi fără achiziţionarea pachetului majoritar al firmei.

Din punct de vedere al scopului, achiziţiile pot urmări:

- *creşterea externă* – achiziţia este un mijloc de a controla o altă companie, ceea ce îi permite firmei achizitoare să îşi diversifice activităţile sau să îşi extindă cota de piaţă, reducând considerabil puterea concurenţilor sau chiar eliminându-i;
- *transformarea firmei în societate închisă* – achiziţia este o măsură prin care o companie publică, deschisă (engl. *public company*) devine privată, închisă (engl. *private company*);
- *efectuarea de plasamente financiare* – în această situaţie, achiziţia este realizată dintr-o motivaţie pur financiară, chiar speculativă, operaţiunea fiind cunoscută şi sub denumirea de „arbitraj de risc" (engl. *risk arbitrage*). Speculatorii de firme îşi asumă riscuri sporite şi se plasează, de multe ori, împotriva valului (cumpără când ceilalţi vând şi vând când ceilalţi cumpără); aceştia se individualizează prin origine, cultură, stil, motivaţii, anvergură etc. (Hurduzeu, 2002, pp. 35-36).

În plus, pentru diversificarea oportunităţilor de pe piaţă, se pot identifica trei tipuri de tranzacţii sub forma achiziţiilor:

- *achiziţii orizontale*. Atât firma care achiziţionează, cât şi cea achiziţionată fac parte din acelaşi sector industrial. Achiziţia companiei Dacia de către Grupul Renault reprezintă un exemplu clasic de achiziţie pe orizontală: de la achiziţia iniţială de 51% din acţiunile Dacia din data de 2 iulie 1999, Renault şi-a crescut participaţia la 99,3% până în anul 2003;
- *achiziţii verticale*. Firmele implicate operează în etape sau verigi diferite ale proceselor de producţie;
- *achiziţii conglomerat*. Firma care achiziţionează şi cea achiziţionată fac parte din sectoare industriale diferite.

Fuziunea (engl. *merger*) se produce atunci când o companie îşi pune în comun activele sau se uneşte cu o altă companie, atât pe plan operaţional, cât şi în plan juridic. În limba română, termenul „fuziune" vizează două tipuri distincte de operaţiuni: pe de o parte, unirea a două firme într-una singură, nouă, care le încorporează pe cele anterioare (consolidarea); pe de altă parte, absorbirea firmei ţintă de către firma cumpărătoare, fuziunea fiind percepută ca o modalitate de realizare a unei achiziţii (absorbţia) (Hurduzeu, 2002, p. 24). Cele două forme de fuziuni sunt prezentate succint în continuare:

- *consolidarea* se produce atunci când două sau mai multe firme care fuzionează creează o nouă companie, care le va integra, iar firmele care au fuzionat îşi încetează existenţa din punct de vedere legal. În ceea ce priveşte componenta operaţională, firmele iniţiale există în cadrul noii companii, care preia şi integrează activităţile acestora, iar acţionarii societăţii nou înfiinţate sunt acţionarii firmelor care au încheiat tranzacţia şi care primesc acţiuni de la noua companie în schimbul vechilor acţiuni (Hurduzeu, 2002, p. 25). Echipele de conducere ale firmelor iniţiale îşi vor continua (parţial sau total) activitatea în interiorul noii entităţi, aceasta reprezentând o particularitate a fuziunilor, spre deosebire de achiziţii, unde, în general, întreaga echipă managerială este înlocuită, indiferent de gradul de integrare al firmei achiziţionate în firma cumpărătoare;
- *absorbţia* se produce atunci când „supravieţuieşte" doar una dintre cele două sau mai multe firme care fuzionează, iar toate celelalte îşi încetează existenţa de drept. Diferenţa fundamentală faţă de consolidare se referă la statutul juridic al firmelor după încheierea

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

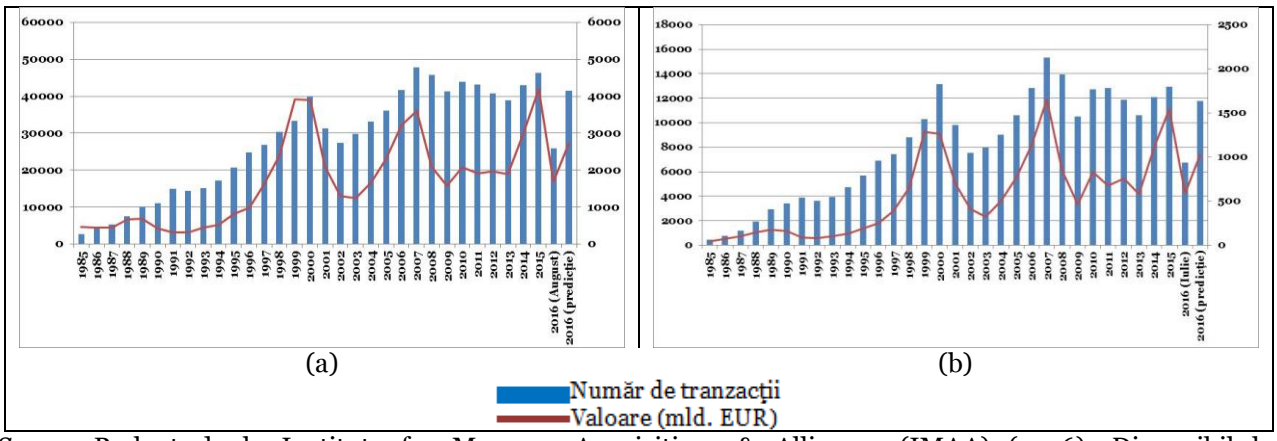
tranzacţiei: compania care rămâne în funcţiune devine o nouă entitate din puncte de vedere juridic, deşi îşi păstrează numele iniţial. Asemănările dintre absorbţie şi consolidare vizează schimbul de acţiuni, integrarea operaţională a activităţilor şi păstrarea (măcar parţială) a echipelor manageriale (Hurduzeu, 2002, p. 24).

În sfârşit, o ultimă formă care vizează integrarea internaţională a firmelor este ***amalgamarea***, care se produce atunci când un grup de societăţi se asociază în plan operaţional, dar nu şi juridic; deşi nu este o formă de achiziţie sau fuziune, amalgamarea poate fi asociată integrării corporative (Hurduzeu, 2002) prin efectele pe care le produce la nivelul afacerilor şi activităţilor firmelor implicate. În cazul amalgamării nu se produce nicio modificare patrimonială, aşa cum se întâmplă în cazul achiziţiilor şi fuziunilor de firme; cu toate acestea, deşi nu este o regulă general valabilă, amalgamarea este frecvent urmată de o fuziune a firmelor implicate.

Achiziţiile şi fuziunile derulate la nivel internaţional reprezintă o alternativă semnificativă pentru expansiunea strategică a companiilor. În acest context, evoluţia rapidă a sistemelor de comunicaţii, dezvoltarea tehnologică, creşterea dinamicii comerţului internaţional şi, în final, a globalizării au contribuit la creşterea importanţei achiziţiilor şi fuziunilor, mai ales, în context transfrontalier. În plus, consolidarea industriilor la nivel naţional şi regional a contribuit esenţial la creşterea în timp a numărului şi valorii acestor tipuri de tranzacţii. Conform lui Shimizu et al. (2004), un punct de inflexiune important din perspectiva internaţională a achiziţiilor şi fuziunilor a avut loc în perioada 1999-2000, când aproximativ 40% dintre tranzacţiile realizate au avut o componentă internaţională. Cu toate că există similitudini între dinamica achiziţiilor şi fuziunilor interne şi a celor internaţionale, achiziţiile şi fuziunile transfrontaliere se caracterizează printr-o complexitate mai mare, datorită scopului mai extins al acestora, generat de cadre instituţionale şi culturale diferite. În completare, Martin et al. (1998) au indicat o oarecare naturaleţe în procesele de expansiune internaţională, arătând că, în numeroase cazuri, furnizorii tind să urmeze expansiunea clienţilor pe pieţele internaţionale, amplificând astfel fenomenul transfrontalier al achiziţiilor şi fuziunilor.

În ceea ce priveşte situaţia achiziţiilor şi fuziunilor la nivel global, figura 10.3 redă o imagine sintetică, din 1985 şi până în prezent, din perspectiva numărului total de tranzacţii derulate şi a valorii aferente acestora.

Figura 10.3 **Evoluţia achiziţiilor şi fuziunilor**
(a) la nivel mondial; (b) cu componentă transfrontalieră,
din perspectiva numărului de tranzacţii şi a valorii acestora



Sursa: Preluat de la Institute for Mergers, Acquisitions & Alliances (IMAA) (2016). Disponibil la: <https://imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions/>.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

După cum se poate observa, există o tendinţă generală de proliferare a achiziţiilor şi fuziunilor, pe un fundal recurent indus de ciclurile de creştere economică şi recesiune. În plus, figura 10.3 (a) ilustrează importanţa achiziţiilor şi fuziunilor pentru fluxul mondial de capital, în anul 2007 înregistrându-se un număr record de 47.823 de tranzacţii, iar în anul 2015 – un record al valorii acestora, de aproximativ 4.200 miliarde euro. Consistent cu evoluţia numărului şi valorii tuturor tipurilor de achiziţii şi fuziuni la nivel global, cele cu componentă transfrontalieră prezintă aceeaşi tendinţă de creştere şi ciclicitate (figura 10.3 (b)). Cu toate acestea, achiziţiile şi fuziunile transfrontaliere prezintă o volatilitate mai ridicată, perioadele de criză inducând scăderi de 68% pentru valoarea tranzacţiilor la nivel general şi de 75% pentru cele transfrontaliere în perioada 1999-2003, respectiv o scădere de 56% pentru toate achiziţiile şi fuziunile din 2007-2009 şi o diminuare cu 72% a valorii celor transfrontaliere pentru aceeaşi perioadă analizată. Explicaţia acestui fenomen rezidă, parţial, în evoluţia pieţelor de capital, care influenţează evoluţia achiziţiilor şi fuziunilor, reciproca nefiind valabilă (Cernat-Gruici, 2009).

În concluzia acestui capitol, în momentul în care îşi aleg strategia şi forma de internaţionalizare pe o piaţă străină, companiile trebuie să ţină seama de o serie de considerente interne (corporative) şi externe (de mediu), care vizează, în principal, motivaţia extinderii şi obiectivele subscrise, costurile şi riscurile asociate, precum şi gradul de control şi integrare al operaţiunilor. Deşi, în general, internaţionalizarea este un proces gradual, care se dezvoltă pe măsură ce creşte şi abilitatea firmei de a-şi gestiona afacerile înafara ţării de origine, oportunităţile identificate în mediul extern şi/sau nevoia de consolidare a unor avantaje competitive pot face ca această extindere să se desfăşoare rapid, printr-o acaparare simultană a diverselor pieţe externe, aplicând strategii diferite de integrare a operaţiunilor firmei. Cu toate acestea, pentru a avea succes în demersul pe care şi-l propune, o companie trebuie să dea dovadă de o abordare strategică a procesului de internaţionalizare, indiferent de viteza cu care se extinde pe plan global.

SUMAR

- Internaţionalizarea firmei reprezintă extinderea operaţiilor de afaceri peste graniţele naţionale. Există o serie de argumente care susţin procesul de internaţionalizare a companiei, precum oportunitatea de a obţine economii de scară, profituri mai mari, acces la resurse mai ieftine şi pieţe mai extinse, dar şi exploatarea mai bună a inovării tehnologice şi a know-how-ului organizaţional, accesarea facilităţilor financiare şi fiscale pentru firmele cu activitate internaţională şi managementul eficient al riscurilor prin diversificarea pieţelor. În ceea ce priveşte argumentele împotriva procesului de internaţionalizare a firmei, acestea vizează, în special, aspectele legate de costuri şi riscuri mai mari, precum şi dificultatea de a coordona strategic o afacere de mai mari dimensiuni.
- Motivaţiile care stau la baza procesului de internaţionalizare a firmei pot fi de două tipuri: reactive – factori care exercită o presiune asupra companiei, iar aceasta reacţionează prin luarea în considerare a pieţei externe, şi proactive – factori care reflectă oportunităţile pieţelor străine, iar compania preia iniţiativa abordării acestora. Printre cele mai des menţionate motivaţii reactive de internaţionalizare se întâlnesc: scăderea vânzărilor pe plan naţional, saturarea pieţei interne, intensificarea concurenţei, excesul de capacitate la nivel industrial sau corporativ, supraproducţia în industrie sau companie, dar şi apropierea faţă de clienţii externi. Pe de altă parte, motivaţiile proactive cele mai frecvente sunt următoarele: reducerea costurilor de producţie şi comercializare, accesul la resurse mai bune sau mai ieftine, implicarea managerială pro-internaţionalizare, exploatarea avansului tehno-

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

logic şi a inovării, folosirea cunoştinţelor specifice despre pieţele şi clienţii externi şi dezvoltarea tehnologică şi informaţională.

- În funcţie de presiunile de reducere a costurilor şi de adaptarea la piaţa locală, firmele îşi pot defini patru strategii de bază pentru a intra şi a concura în mediul internaţional de afaceri: strategia internaţională (presiuni scăzute de adaptare la piaţa locală şi de reducere a costurilor), strategia multinaţională (presiuni ridicate de adaptare la piaţa locală, dar scăzute privind reducerea costurilor), strategia globală (presiuni scăzute de adaptare la piaţa locală, dar ridicate privind reducerea costurilor) şi strategia transnaţională (presiuni ridicate de adaptare la piaţa locală şi de reducere a costurilor). Deşi strategia transnaţională pare a fi cea mai avantajoasă din prisma beneficiilor pe care le aduce, comparativ cu celelalte două, totuşi aceasta este cel mai greu de implementat.
- Modelul explicativ al evoluţiei firmei pe plan internaţional evidenţiază progresiv următoarele trei etape: internaţionalizarea iniţială, implantarea în ţara-gazdă, multinaţionalizarea şi globalizarea. Corespunzător etapelor evoluţiei firmei pe plan internaţional, companiile trec de la stadiul de firmă naţională cu activităţi internaţionale, aferent internaţionalizării iniţiale, la cel de firmă internaţională odată cu implantarea în ţara-gazdă, urmând stadiul de firmă multinaţională şi cel de firmă globală, în fiecare stadiu fiind caracteristică o anumită mentalitate. Astfel, firma naţională cu activitate internaţională se caracterizează printr-o mentalitate etnocentrică, firmei internaţionale îi este specifică o mentalitate policentrică, firma multinaţională este asociată cu o mentalitate centrocentrică, iar firma globală se distinge printr-o mentalitate geocentrică.
- Cele mai importante modalităţi de pătrundere a firmei pe pieţele externe sunt: operaţiunile de export-import (export direct, export prin intermediari, export indirect, export de obiective industriale, combinaţii de export), aranjamentele contractuale complexe (licenţiere internaţională, francizare internaţională, subproducţie în străinătate, contract de management internaţional, contrapartidă internaţională), investiţiile străine directe (de tip *greenfield* sau *brownfield*, sucursală, filială, societate mixtă, alianţă strategică internaţională) şi achiziţiile şi fuziunile (cumpărare, preluare, consolidare, absorbţie, amalgamare).
- Pentru a avea succes în demersul pe care şi-l propune, o companie trebuie să dea dovadă de o abordare strategică a procesului de internaţionalizare, indiferent de etapele şi/sau viteza cu care se extinde pe plan global.

TERMENI-CHEIE

Internaţionalizare a firmei, motivaţie reactivă de internaţionalizare, motivaţie proactivă de internaţionalizare, strategie internaţională, strategie multinaţională, strategie globală, strategie transnaţională, internaţionalizare iniţială, implantare în ţara-gazdă, multinaţionalizare, globalizare, firmă naţională, firmă internaţională, firmă multinaţională, firmă globală, mentalitate etnocentrică, mentalitate policentrică, mentalitate centrocentrică, mentalitate geocentrică, operaţiuni de export-import, export direct, export indirect, export de obiective industriale, combinaţii de export, aranjamente contractuale, licenţiere internaţională, francizare internaţională, subproducţie în străinătate, contract de management internaţional, contrapartidă internaţională, investiţii străine directe (ISD), strategie *greenfield*, strategie *brownfield*, alianţe strategie internaţionale, sucursală, filială, societate mixtă (*joint-venture*), achiziţie internaţională de firme, fuziune internaţională de firme, amalgamare internaţională de firme.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

- De ce o companie poate fi atrasă de pătrunderea pe piaţa externă?
- Există riscuri asociate procesului de internaţionalizare a firmei?
- Care sunt principalele elemente în funcţie de care o firmă îşi alege piaţa de internaţionalizare şi cea mai adecvată strategie de pătrundere în mediul internaţional de afaceri?
- Care sunt cele patru strategii de bază pentru a intra şi a concura în mediul de afaceri internaţional? În ce constă fiecare dintre ele?
- Evidenţiaţi patru exemple concrete de situaţii în care se recomandă aplicarea celor patru strategii principale de afaceri la nivel internaţional.
- Care sunt principalele stadii ale dezvoltării internaţionale a firmei şi prin ce se caracterizează fiecare dintre acestea?
- Cum se caracterizează fiecare tip de firmă cu activitate internaţională, în funcţie de stadiul de internaţionalizare şi de mentalitatea aferentă?
- Care sunt principalele modalităţi de penetrare a pieţelor externe, precum şi avantajele şi dezavantajele fiecărui mod în parte?
- Prezentaţi particularităţile internaţionalizării firmei prin investiţii străine directe.
- Prezentaţi particularităţile internaţionalizării firmei prin achiziţii şi fuziuni.

BIBLIOGRAFIE

Andersen, O. (1993). 'On the internationalization process of firms: A critical analysis', *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 2 (2nd Quarter 1993), pp. 209-231. Disponibil la: <http://www.rcmewhu.com/upload/file/20150525/20150525202715_9253.pdf> [Accesat la 29 august 2016].

Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press.

Birkinshaw, J., Hood, N., Jonsson, S. (1998). 'Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 221-241. Disponibil la: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.456.38&rep=rep1&type=pdf> [Accesat la 4 septembrie 2016].

Buckley, P. J., Ghauri, P. N. (1998). *The Internationalization of the Firm: A Reader*, 2nd Edition, UK: Cengage Learning EMEA.

Burmester, B. (2000). 'Political risk in international business', In: M. Tayeb (Editor). *International Business: Theories, Policies, and Practices*, London: Prentice Hall, pp. 247-272.

Cernat-Gruici, B. (2009). 'Some empirical evidence on the relationship between acquisitions, disposals and the stock market', *The Romanian Economic Journal*, Vol. 12, No. 33 (3/2009), pp. 3-22. Disponibil la: <http://www.rejournal.eu/sites/rejournal.versatech.ro/files/articole/2014-06-10/2580/je33-bogdancernat-gruici.pdf> [Accesat la 30 august 2016].

Conconi, P., Sapir, A., Zanardi, M. (2016). 'The internationalization process of firms: From exports to FDI*', *Journal of International Economics*, Vol. 99, March 2016, pp. 16-30. Disponibil la: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022199615001786> [Accesat la 1 septembrie 2016].

Daley, W. M., Scott, D. T. (2000). *A Basic Guide to Exporting*, USA: Diane Publishing.

Danciu, V. (2001). *Marketing internaţional: De la tradiţional la global*, Bucureşti: Editura Economică.

Danciu, V. (2012). *Tranzacţii comerciale internaţionale*, Bucureşti: Editura ASE.

Deresky, H. (2006). *International Management: Managing Across Borders and Cultures*, 5th Edition, Upper Saddle River: Pearson Education International/Prentice Hall, pp.323-330.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Essay UK (2009). *Internationalization of Sephora in Japan*, [Online]. Disponibil la: <http://www.essay.uk.com/free-essays/business/internationalization-of-sephora-in-japan.php> [Accesat la 30 septembrie 2016].

Fatehi, K. (1996). *International Management. A Cross-Cultural and Functional Perspective*, New Jersey: Prentice Hall.

GlobalNegotiator – Dictionary of International Trade (2017). *Trading company*, [Online]. Disponibil la: <http://www.globalnegotiator.com/international-trade/dictionary/trading-company/> [Accesat la 13 februarie 2017].

Goergen, M., Renneboog, L. (2004). 'Shareholder wealth effects of European domestic and cross-border takeover bids', *European Financial Management*, Vol. 10, No. 1, March 2004, pp. 9-45. Disponibil la: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-036X.2004.00239.x/abstract> [Accesat la 30 august 2016].

Graham, E. M., Krugman, P. R. (1989). *Foreign Direct Investment in the Unites States*, Washington, D.C.: Institute for International Economics.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Revised and Expanded 3rd Edition, London, New York: McGraw Hill.

Hollensen, S. (1998). *Global Marketing: A Market-Responsive Approach*, London: Prentice Hall Ltd.

Hurduzeu, G. (2002). *Achiziţiile internaţionale de firme pe piaţa de capital*, Bucureşti: Editura Economică.

IKEA Group (2015). *Yearly Summary FY15*. Disponibil la: <http://www.ikea.com/ms/ro_RO/pdf/reports-downloads/IKEA_Group_Yearly_Summary_2015.pdf> [Accesat la 2 septembrie 2016].

IKEA România (2016). Disponibil la: <http://www.ikea.com/ro/ro/> [Accesat la 2 septembrie 2016].

Institute for Mergers, Acquisitions & Alliances (IMAA) (2016). Disponibil la: <https://imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions/> [Accesat la 3 septembrie 2016].

Johnson, G., Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 6th Edition, Essex: Financial Times/Prentice Hall.

Jonsson, A., Foss, N. J. (2011). 'International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA', *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, Issue 9, December 2011, pp. 1079–1102. Disponibil la: <https://www.iei.liu.se/fek/aman-per/pers_arkiv/1.429829/JonssonFoss2011IKEA.pdf> [Accesat la 2 septembrie 2016].

Lemaire, J. P. (1997). *Développement international de l'entreprise. Stratégies d'internationalisation*, Paris: Dunod.

Lu, J. W., Beamish, P. W. (2001). 'The internationalization and performance of SMEs', *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Issue 6/7, pp. 565-586. Disponibil la: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.184/pdf> [Accesat la 2 septembrie 2016].

Marsh, P., Wagstyle, S. (1997). 'The Hungry Caterpillar', *Financial Times*, December 2, 1997, p. 22.

Martin, X., Swaminathan, A., Mitchell, W. (1998). 'Organizational evolution in the interorganizational environment: Incentives and constraints on international expansion strategy', *Administrative Science Quarterly,* Vol. 43, No. 3 (Sept. 1998), pp. 566-601. Disponibil la: <https://www.jstor.org/stable/2393676?seq=1#page_scan_tab_contents> [Accesat la 1 septembrie 2016].

Mockler, R. J. (2001). *Management strategic multinaţional: Un proces integrativ bazat pe contexte*, Bucureşti: Editura Economică.

Munteanu, C., Horobeţ, A. (2005). *Finanţe transnaţionale*, Bucureşti: Editura All Back.

Pizza Hut (2017a). Disponibil la: <https://www.pizzahut.com/#/home> [Accesat la 11 februarie 2017].

Pizza Hut (2017b). Disponibil la: <http://www.pizzahutdelivery.ro/restaurantul-tau-pizza-hut-delivery> [Accesat la 11 februarie 2017].

Pangarkar, N., Subrahmanyan, S. (2011). 'Beefing up the beefless Mac: McDonald's expansion strategies in India', *StudyMode.com*, Case Studies, Case 8, pp. 120-127. Disponibil la: <http://www.studymode.com/essays/Case-Studies-737294.html> [Accesat la 12 februarie 2017].

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Popa, I. (coord.) (2001). *Tehnica operaţiunilor de comerţ exterior*. *Programul de pregătire a specialiştilor vamali*, Bucureşti: Editura Economică.

Popa, I. (2002). *Tranzacţii de comerţ exterior*, Bucureşti: Editura Economică.

Popa, I., Filip, R. (1999). *Management internaţional*, Bucureşti: Editura Economică.

Sephora (2016). Disponibil la: <http://www.sephora.com/international-websites> [Accesat la 1 octombrie 2016].

Shimizu, K., Hitt, M. A., Vaidyanath, D., Pisano, V. (2004). 'Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future', *Journal of International Management*, Vol. 10, Issue 3, pp. 307-353. Disponibil la: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425304000377> [Accesat la 2 septembrie 2016].

Vodafone Group (2016). *Annual Report 2015: Financials*. Disponibil la: <https://www.vodafone.com/content/annualreport/annualreport15/assets/pdf/financials.pdf> [Accesat la 3 martie 2017].

*** (2014). <http://www.deschideofranciza.ro/pizza-hut/> [Accesat la 10 februarie 2017].

*** (2016). <https://ro.wikipedia.org/wiki/Externalizare_(economie)> [Accesat la 10 februarie 2017].

*** (2015). <https://ro.wikipedia.org/wiki/IKEA> [Accesat la 2 septembrie 2016].

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitolul 11

Negocierea internațională

Autori:
Mihaela Gabriela BELU
Cosmin JOLDEȘ
Roxana VOICU-DOROBANȚU
Cătălin PLOAE

Structură:

- Negocierea: definire, tipuri
- Strategii, tehnici, tactici şi stratageme de negociere comercială internaţională
- Diferenţele culturale în negocierile internaţionale
- Derularea unei negocieri comerciale internaţionale. Ghid pentru negociatori

Obiective:

- Înţelegerea caracteristicilor procesului de negociere
- Înţelegerea principalelor tipuri de negociere
- Înţelegerea mecanismului şi instrumentarului utilizat în negocierile comerciale internaţionale
- Înţelegerea principalelor faze ale desfăşurării negocierii
- Descrierea diferitelor stiluri de negociere existente pe plan mondial

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

MINICAZ

CASETA 11.1 Negociere, mediere sau litigiu – Apple vs. Samsung

Negocierea cooperativă, chiar şi în cazul unei medieri (utilizarea unui arbitru pentru a rezolva o dispută comercială), este preferabilă unui litigiu, arbitrajul comercial internaţional bazându-se pe această prezumţie.

Samsung şi Apple au o relaţie comercială cel puţin ciudată: sunt deopotrivă într-o relaţie de tip client-furnizor (în 2011 Apple cumpăra de la Samsung subansamble de peste 7 miliarde USD), dar sunt şi principali concurenţi pe piaţa telefoanelor mobile de tip *smart*. Această piaţă trece încă din 2007, dar mai acut din 2009, prin ceea ce s-a numit „războiul patentelor de smartphone". În cazul interacţiunii dintre cele două companii, trebuie menţionate cele peste 50 de litigii în mai mult de 10 ţări (în 2012), prin care se acuzau de violare a legii drepturilor de proprietate intelectuală. Mai precis, companiile se acuzau reciproc de copierea designului şi funcţionalităţilor telefoanelor lor mobile.

Primul proces, în 2011, viza acuzaţia lansată de Apple că Samsung ar fi copiat imaginea ("*look and feel*") de la iPhone, în momentul în care au lansat linia de telefoane Galaxy. Răspunsul Samsung a fost de a deschide un litigiu împotriva Apple pentru neplata drepturilor de utilizare a tehnologiei de transmisie wireless.

Litigiile au fost un rezultat costisitor al unor negocieri eşuate. În 2010, cele două companii au negociat pentru prima dată o înţelegere de licenţiere, prin care Samsung să plătească 30 $/telefon şi 40$/tabletă către Apple (de aproape 8 ori mai mult decât plătea HTC către Microsoft). Ca urmare a refuzului celor de la Samsung, apar primele litigii, iar anul 2011 este caracterizat de blocarea vânzărilor de produse pentru ambele companii, pe pieţe globale. Samsung, de exemplu, nu poate vinde pe piaţa Germaniei. Ca reacţie, Samsung a reuşit să blocheze pentru câteva ore vânzarea de iPad pe aceeaşi piaţă, iar cei la Apple au răspuns cu blocarea vânzării unor telefoane Samsung 4G pe piaţa americană.

O a doua etapă a negocierilor directe între părţi a apărut în mai 2012, când Tim Cook (Apple) şi Gee-Sung Choi (Samsung) au încercat să ajungă la un rezultat cooperativ, cu ajutorul unui arbitru (judecător la U.S. District Court of Northern California). Negocierea venea în contextul unor încercări de compromis, cum ar fi reducerea patentelor pe care le aveau la jumătate. Tratativele de pe poziţii de forţă, fără concesii, au dus la eşuarea negocierii. Litigiile au continuat, cu câştig de cauză pentru ambele părţi, în funcţie de ţara în care s-a desfăşurat procesul.

Concentrarea celor două companii pe relaţia conflictuală dintre ele a dus însă la neatenţia cu privire la alţi potenţiali concurenţi. Se apreciază că, până în 2020, Huawei va deveni al doilea furnizor de telefoane mobile după Samsung, depăşind Apple.

Sursa: Duncan, G. (2014). 'Why are Apple and Samsung throwing down? A timeline of the biggest fight in tech' (nd), *Digital Trends*. Disponibil la: http://www.digitaltrends.com/mobile/apple-vs-samsung-patent-war-timeline/.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

11.1 Negocierea: definire, tipuri

Esenţială pentru afaceri şi eminamente universală prin natura sa, negocierea este subiectul multor lucrări cu audienţe diferite, de la compendii la ghiduri despre „cum să negociem". Printre autorii care au analizat negocierea regăsim antropologi, sociologi, psihologi, economişti, diplomaţi, politicieni sau specialişti în vânzări. Subiect intens discutat, deseori prin nenumăratele trucuri oferite neofiţilor pentru a încheia cu succes o negociere, aceasta este fundamental necesară în tranzacţiile internaţionale. Acest capitol este menit să ofere un prim pachet de cunoştinţe cu privire la negocierea comercială internaţională, reunind o abordare teoretică cu un ghid practic, fără a se dori să fie o analiză *in extenso*.

11.1.1 Definirea negocierii

Negocierea presupune un proces de comunicare care are ca principal obiectiv ajungerea la un acord. În acest sens, părţile trebuie să comunice, să schimbe informaţii prin intermediul comunicării faţă-în-faţă (verbale), prin comunicare nonverbală (gestică, mimică), prin comunicare între absenţi (prin intermediari, scrisori comerciale, telefon, internet). Procesul comunicării este influenţat, în mare măsură, de cultura din care provine negociatorul.

Negocierea este definită ca fiind un proces de decizie, prin care părţile încearcă să ajungă la o soluţie în comun. Prin negociere, partenerii urmăresc maximizarea rezultatelor lor, deci obţinerea unei situaţii mai avantajoase decât în lipsa negocierii (Popa, 2006).

Negocierea poate fi definită ca fiind arta şi ştiinţa de a găsi un acord între doi sau mai mulţi actori independenţi, care încearcă să-şi maximizeze rezultatele (Dupont, 1994). Negocierea presupune disponibilitatea de a ajunge la compromisuri, de a face schimburi reciproc avantajoase, de a găsi o cale comună de rezolvare a unor interese şi obiective comune şi interdependente.

Negocierea este, adesea, şi o cale de a rezolva o situaţie conflictuală, o alternativă la luptă/război, o modalitatea de a ajunge la un acord. Elementele fundamentale ale unui proces de negociere sunt: părţile implicate – două sau mai multe părţi/echipe de negociatori; interdependenţa; divergenţele; colaborarea voluntară; şi obiectivul comun.

Părţile implicate în negociere pot fi reprezentate de negociatori individuali sau echipe de negociatori. **Interdependenţa** părţilor implicate în negociere rezultă din participarea negociatorilor la realizarea unui proiect comun sau la rezolvarea/soluţionarea unui conflict. Această interdependenţă poate fi: pozitivă, situaţie în care şansele de realizare a obiectivelor unei părţi cresc odată cu şansele celorlalte părţi de a-şi realiza obiectivele (negociere *win-win*); negativă, situaţie în care şansele unei părţi de a-şi atinge obiectivele scad pe măsură ce şansele celorlalţi cresc (negociere *win-lose*) (Deutsch, 1977). **Divergenţele** se exprimă prin interesele diferite ale negociatorilor (de exemplu, în cazul unei negocieri comerciale, vânzătorul doreşte să obţină un preţ cât mai mare pentru produsul său, în timp ce cumpărătorul urmăreşte să plătească un preţ cât mai mic pentru produsele pe care urmează să le achiziţioneze).

Colaborarea voluntară între negociatori, condiţie a negocierii, se bazează pe interdependenţele şi divergenţele existente între participanţii la negociere. Părţile implicate în negociere sunt dispuse să facă concesii şi compromisuri (în limitele spaţiului de negociere) în vederea ajungerii la un acord.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Obiectivul comun (de exemplu, încheierea unei tranzacţii comerciale) reprezintă interesul părţilor pentru ajungerea la un rezultat, acest rezultat fiind condiţionat de disponibilitatea negociatorilor de a face concesii şi compromisuri în timpul tratativelor.

Rezultatul negocierii poate fi de tip câştig-câştig, câştig-pierdere, pierdere-pierdere sau neîncheierea acordului (Popa, 2006):

- ambele părţi sunt în câştig (engl. *win-win*): în această situaţie, interesele părţilor sunt convergente, obiectivele comune, atitudinea cooperantă, în timpul tratativelor negociatorii îşi manifestă dorinţa de a ajunge la o soluţie reciproc avantajoasă, ceea ce înseamnă o distribuire a beneficiilor (negociere cooperativă);
- una din părţi câştigă în dauna celeilalte (engl. *win-lose*): în acest caz, rezultatul negocierii este determinat de: faptul că elementele negociate nu pot fi împărţite/distribuite între părţi, raportul de forţe inegal şi abordarea conflictuală a negocierii (negociere distributivă);
- ambele părţi pierd (engl. *lose-lose*): această situaţie poate să apară atunci când ambii participanţi „forţează" o soluţie „câştigătorul ia tot" (engl. *winner takes all*) sau atunci când ambele părţi stabilesc un acord la un nivel inferior dorinţelor lor, deoarece părţile consideră acea soluţie ca fiind cel mai bun rezultat posibil (din cauza lipsei informaţiilor relevante);
- neîncheierea acordului (engl. *no deal*): soluţie care se impune atunci când nu poate fi obţinut un acord satisfăcător; una sau mai multe părţi renunţă la negociere mai degrabă decât să accepte un acord nesatisfăcător sau care nu poate fi pus în practică, păstrându-şi totuşi opţiunea de a relua negocierile.

Negocierea prezintă câteva elemente specifice, cum ar fi: poziţii diferite (însă nu ireconciliabile) cu privire la obiectul negocierii; o dorinţă autentică de cooperare – participanţii recunosc beneficiile potenţiale ale unui acord negociat în comparaţie cu soluţiile unilaterale; un obiectiv comun şi un spaţiu de negociere („zonă de acceptabilitate mutuală") – expresie a coexistenţei unor interese convergente şi divergente.

Spaţiul de negociere reprezintă zona de acceptabilitate mutuală, în care se va afla, probabil, soluţia reciproc avantajoasă. Zona de acceptabilitate este definită de:

- pragul de rezistenţă (PR) (engl. *walkaway point*), ultima poziţie acceptabilă (concesii maxime), pentru vânzător este reprezentat de preţul minim acceptabil, iar pentru cumpărător este preţul „plafon" pe care-l poate plăti;
- poziţia afişată iniţial (PA), respectiv preţurile anunţate la începutul negocierii; PA este ajustabilă, participanţii făcând estimări şi ajustări succesive pe baza informaţiilor prealabile şi a „mutărilor" celorlalţi.

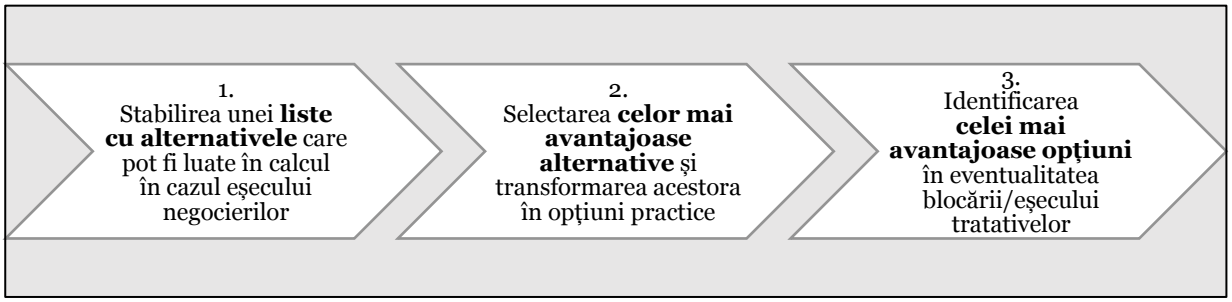
Într-o negociere, există atât elemente modificabile (de exemplu, strategia, tactica, membrii echipei de negociatori, locul, poziţia de negociere), cât şi elemente nemodificabile (cum ar fi obiectul negocierii, interesele părţii cu care negociem, obiectivele sale strategice ş.a.).

BATNA (engl. *Best Alternative To a Negotiated Agreement*), cea mai bună strategie alternativă în cazul eşecului negocierilor, este un concept apărut în cadrul *Harvard Program of Negotiation*. Derularea unei negocieri are sens doar în măsura în care oferă un beneficiu egal sau mai mare decât BATNA. Stabilirea BATNA presupune parcurgerea unor etape prezentate în figura 11.1.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

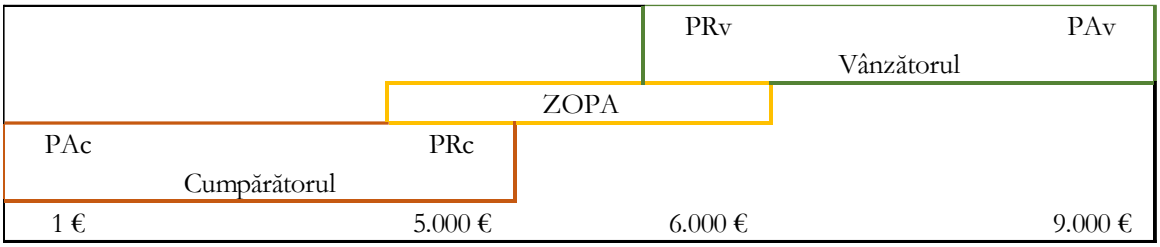
Figura 11.1 **Etapele de parcurs pentru a stabili BATNA**



Sursa: Concepția autorilor.

BATNA îi permite negociatorului să renunțe la tratative dacă devine clar faptul că nu poate să obțină rezultate avantajoase, oferindu-i un referențial privind nivelul posibil al beneficiilor. În măsura în care ambele părți consideră că propria BATNA este inferioară unui acord negociat, există o zonă de acord potențial (engl. *zone of potential agreement* – ZOPA), în cadrul căreia se pot desfășura tratativele (a se vedea figura 11.2).

Figura 11.2 **Zona de acord potențial**



Sursa: concepția autorilor

Astfel, dacă PRc, pragul de rezistență la cumpărătorului este 5.000 €, iar PAc este poziția afișată inițial de către acesta, cumpărătorul deschide negocierea propunând 1 €, dar poate oferi maxim 5.000€. În același timp, PAv este poziția afișată inițial de vânzător și este 9.000 €, dar PRv este pragul de rezistență pentru vânzător, adică minimul pe care îl poate accepta, respectiv 6.000€. Zona de acord potențial se va întinde de la PRc la PRv, respectiv de la 5.000 € la 6.000 €. În măsura în care nu există zonă de acord potențial, negocierea se va încheia fără succes.

11.1.2 Clasificarea negocierilor

Negocierile pot fi clasificate, în funcție de mai multe criterii, cum ar fi: mediul negocierii, numărul părților implicate în procesul negocierii, rezultatul tratativelor, obiectul negocierii (a se vedea figura 11.3).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 11.3 **Tipologia negocierilor**

Negocierile	A. După mediul negocierilor	Negocieri interne
		Negocieri internaţionale
	B. După numărul părţilor	Negocieri bilaterale
		Negocieri multilaterale
	C. După comportamentul părţilor în timpul tratativelor	Negocieri de tip distributiv
		Negocieri de tip integrativ
		Negocieri raţionale
	D. După obiectul negocierii	Negocieri sociale
		Negocieri politice
		Negocieri comerciale
		Negocieri diplomatice

Sursa: Concepţia autorilor.

A. După mediul în care se derulează negocierile, există negocieri interne şi negocieri internaţionale. ***Negocierile interne*** se desfăşoară între părţi ce provin din aceeaşi ţară, în timp ce ***negocierile internaţionale*** presupun elementul de extraneitate, în principal diferenţele de ordin cultural şi juridic dintre ţările din care provin părţile. De exemplu, pot exista diferenţe în ceea ce priveşte modul de comunicare, raportarea la timp, modul de luare a deciziilor, diferenţe privind proxemica (distanţa în spaţiu între negociatori care le conferă acestora o stare de confort psihic şi care este puternic influenţată de specificul cultural).

B. După numărul participanţilor la tratative, putem vorbim despre o **negociere bilaterală** (situaţie în care negocierile se derulează între două părţi – negociatori individuali sau echipe de negociatori) şi o **negociere multilaterală** (mai mult de două părţi distincte implicate în negociere).

C. După comportamentul părţilor în timpul tratativelor, au fost identificate: negocierea de tip distributiv, negocierea de tip integrativ şi negocierea de tip raţional.

Negocierea de tip distributiv (engl. *win-lose*) poate fi exprimată, în termenii teoriei jocurilor, ca un joc cu sumă nulă, respectiv câştigul unei părţi reprezintă pierderea înregistrată de cealaltă parte. În această situaţie, părţile, de regulă, negociază de pe poziţii de forţă.

Negocierea de tip integrativ (engl. *win-win*), un joc cu sumă nenulă, pleacă de la ideea că părţile pot ajunge la o soluţie reciproc avantajoasă, satisfăcătoare pentru ambele părţi.

Negocierea de tip raţional, sau negocierea obiectivă, este specifică situaţiilor în care negociatorii se concentrează pe interesele comune, în vederea ajungerii la un acord. Acest tip de negociere se bazează pe patru criterii: separarea problemelor privind obiectul negocierii de cele care privesc negociatorii; negociatorii se concentrează asupra intereselor în confruntare şi nu asupra poziţiilor; sunt identificate mai multe variante care să faciliteze ajungerea la un acord; soluţiile propuse se bazează pe criterii obiective, verificabile.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

D. După obiectul negocierii, avem negocieri sociale, negocieri politice, negocieri diplomatice şi negocieri comerciale.

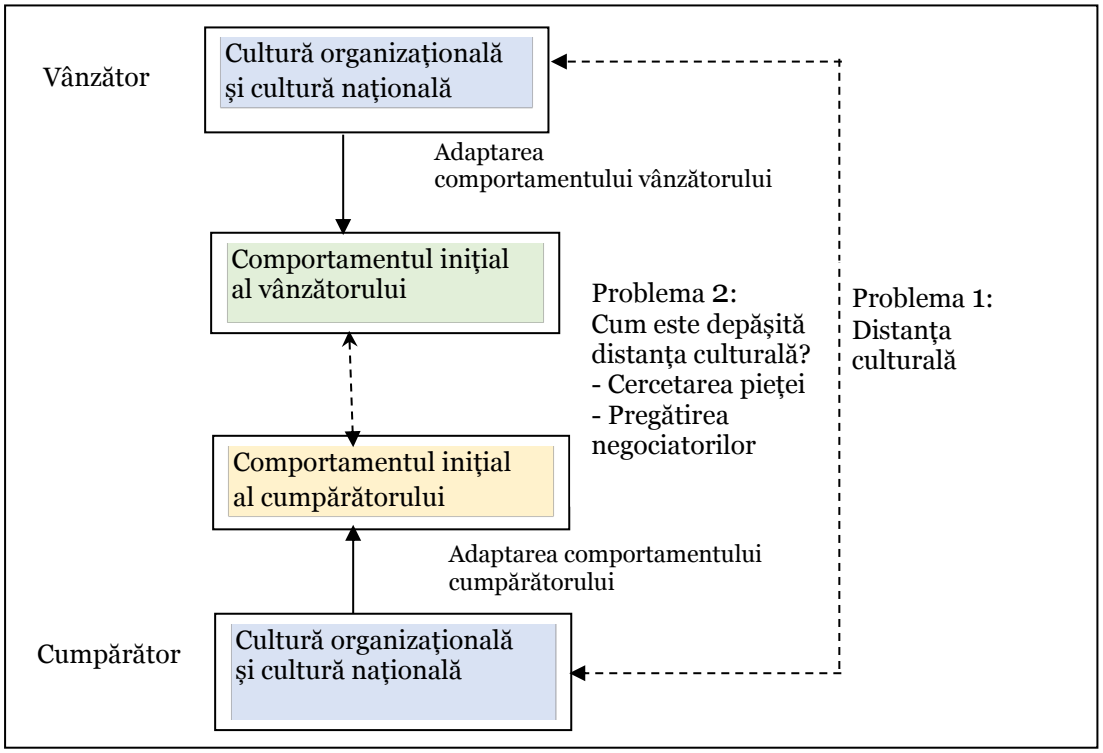
Negocierile sociale se poartă între patronate şi sindicate/reprezentanţi ai salariaţilor şi au legătură cu dialogul social. Conform Organizaţiei Internaţionale a Muncii (OIM), dialogul social reprezintă toate tipurile de negociere, consultare şi schimb de informaţii între reprezentanţii guvernamentali şi partenerii sociali, sau între partenerii sociali, pe probleme legate de politicile economice şi sociale. Negocierile sociale pot avea ca obiect: reglementarea relaţiilor între patroni şi angajaţi, negocierea contractului colectiv de muncă etc.

Negocierile politice se desfăşoară între actori ai vieţii politice şi pot avea ca obiective: locuri pe listele electorale, constituirea de alianţe politice etc. În perioadele electorale, partidele politice, prin reprezentanţi, sunt angajate în astfel de negocieri politice.

Negocierile diplomatice reprezintă principalul mijloc de rezolvare, pe cale paşnică, a diferendelor internaţionale, constând în discutarea directă, de către părţile în cauză, a problemelor litigioase (de exemplu, negocierile Acordului de liber-schimb SUA-UE, negocierile desfăşurate în cadrul rundei de la Doha a Organizaţiei Mondiale a Comerţului).

Negocierile comerciale se deosebesc de alte tipuri de negociere (diplomatică, socială etc.) prin obiect – realizarea unei afaceri, a unei activităţi lucrative – ca şi prin tipul de relaţii care se stabilesc între părţi – relaţii de tip vânzător-cumpărător (*do ut des*) sau asociativ (Popa, 2006). Tratativele se derulează între reprezentanţi ai agenţilor economici (firme) ce doresc să tranzacţioneze o anumită categorie de produse sau servicii. Caracteristicile negocierii comerciale sunt următoarele: obiectivul principal al negocierii îl reprezintă obţinerea unui câştig financiar; principalul punct de negociere este preţul; se bazează pe principii precum egalitatea şi câştigurile reciproce; clauzele contractuale se impun a fi definite cât mai precis. Atunci când negocierea comercială are ca protagonişti negociatori din ţări diferite, tratativele se particularizează şi prin diferenţele culturale (vezi figura 11.4), sistemele de drept diferite, factori politici diferiţi, costuri mai mari etc. comparativ cu cheltuielile generate de negocierile comerciale interne.

***Figura 11.4* Distanţa culturală în negocierile internaţionale**



Sursa: Hollensen (2014).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

11.2 Strategii, tehnici, tactici şi stratageme de negociere comercială internaţională

Negocierea comercială internaţională are o serie de caracteristici care o diferenţiază de o negociere comercială între parteneri de afaceri din aceeaşi ţară: adăugarea elementelor de extraneitate în contractarea între părţi din legislaţii diferite şi/sau sisteme de drept diferite, diferenţele culturale dintre parteneri etc. Există, însă, şi o serie de elemente constitutive care sunt comune, indiferent de gradul de deschidere internaţională a negocierii. Aceste elemente comune sunt strategiile, tehnicile, tacticile şi stratagemele de negociere. Înşiruirea anterioară a acestora reflectă o trecere de la complex-global la simplu-punctual.

Etapele abordării strategice a negocierii presupun elaborarea strategiei, ca prim pas, alături de planul de acţiune, urmată de punerea lor în aplicare, respectiv utilizarea tehnicilor, tacticilor şi stratagemelor potrivite pentru atingerea obiectivelor stabilite. Aşadar, în planificarea unei negocieri, se va trece de la strategie, decisă înaintea demarării tratativelor, la tehnicile pe care echipa de negociere intenţionează să le folosească, apoi la tacticile şi stratagemele pe care le va aplica, pornind şi de la răspunsurile partenerului şi de la contextul în care se desfăşoară negocierea în realitate.

11.2.1 Strategiile de negociere

Strategiile sunt abordări globale, de mari dimensiuni, care se referă la ansamblul negocierii, pe un orizont mare de timp. Acestea trasează direcţia generală în care se va desfăşura negocierea, ţin de strategia companiei, de obiectivele pe care aceasta şi le-a stabilit cu privire la activitatea sa şi la negocierea respectivă. Strategia de negociere se decide înainte de începerea negocierii, plecând de la priorităţile firmei, de la resursele (materiale, umane, şi informaţionale, de cunoştinţe şi de competenţe) pe care aceasta le deţine, de la contextul, constrângerile şi riscurile aferente demersului de negociere. Astfel, prin raportarea la interesele firmei, negociatorul sau echipa de negociatori pot alege una din trei strategii: integrativă, distributivă sau mixtă. Acestea corespund tipurilor de negocieri menţionate anterior şi le vom detalia în ceea ce urmează din perspectivă strategică.

Strategia distributivă (conflictuală) corespunde unei negocieri de tip *win-lose*, şi va avea ca rezultat câştigul unei părţi în detrimentul celeilalte. Părţile sunt adversari, scopul fiecăruia este victoria, se solicită concesii, se menţin cu fermitate poziţiile iniţiale, se folosesc manipulări, se fac presiuni, se insistă pe poziţia proprie şi pe câştigul unilateral (Fischer şi Ury, 2011). Obiectivele părţilor sunt pe termen scurt, există o tendinţă spre negativism, avantajele căutate prin negociere sunt, mai degrabă, tangibile decât intangibile. Cum relaţia dintre partenerii de negociere nu este una amiabilă, potenţialul pentru blocaje este mare, existând chiar posibilitatea finalizării negocierii fără a se ajunge la un rezultat.

Strategia integrativă (cooperativă) presupune crearea de valoare şi corespunde unei negocieri de tip *win-win*. Prin utilizarea acestei strategii, deseori întâlnită în negocierile comerciale, se intenţionează găsirea acelei combinaţii de soluţii care să maximizeze câştigul tuturor părţilor implicate. Părţile sunt parteneri în găsirea unor soluţii reciproc benefice, scopul este obţinerea unei decizii mulţumitoare pentru toţi, se conlucrează pentru a determina ce primeşte fiecare, nu se concentrează pe poziţiile iniţiale, ci pe interese, care sunt transparente şi bazate pe principii de echitate, se insistă pe criterii obiective, pe principii raţionale, se iau în considerare mai multe alternative şi se urmăreşte câştigul ambelor părţi (Fischer şi Ury, 2011). Această strategie, facilă

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

dacă există interese comune, apare când cele două părţi dau importanţă relaţiei de afaceri pe termen lung. Există însă şi dezavantaje, aceasta putând genera un sentiment de falsă colaborare sau poate face extrem de dificilă identificarea aşteptărilor sau punctelor de rezistenţă.

Este de reţinut faptul că cele două strategii, distributivă şi integrativă, nu sunt disjuncte, şi nu se exclud reciproc (Spangler, 2003). Strategia integrativă poate maximiza „pizza" negocierii, dar, în final, una dintre părţi va pleca cu mai multe felii decât cealaltă. Aceasta ar fi, în fapt, **strategia mixtă**, care permite aducerea unui element distributiv într-o negociere fundamental cooperativă.

După modul de ofertare, strategiile pot fi **rapide** sau **de aşteptare**. O strategie poate fi considerată **rapidă** şi din punctul de vedere al finalizării, caz în care opusul său va fi strategia **cu tergiversări**. Un alt criteriu de clasificare a strategiilor este dat de atitudinea negociatorilor: pot exista strategii **cu concesii** sau **fără concesii**.

Concesia este definită ca fiind renunţarea *unilaterală*, de către una dintre părţi, la una sau mai multe dintre poziţiile susţinute în scopul creării condiţiilor pentru o înţelegere. **Compromisul** reprezintă acordarea de concesii *reciproce* pentru a debloca tratativele (Popa, 2006).

***Figura 11.5* Procesul definirii strategiei şi planului de negociere**

Sursa: Adaptare autorilor după Lewicki et al. (2006).

11.2.2 Tehnicile de negociere

Tehnicile de negociere se stabilesc ca urmare a deciziei cu privire la strategia aleasă de către echipa de negociatori. Există tehnici care se pretează, mai degrabă, unei strategii cooperative decât conflictuale, sau invers. Tehnicile sunt definite ca modalităţi de acţiune pentru realizarea obiectivelor pe care firma şi le propune pentru negocieri. Se pot identifica cel puţin trei tehnici de negociere fundamentale: „punct cu punct", „în pachet" şi tehnica extinderii. Primele două pot fi considerate a fi tehnici „în oglindă", diametral opuse.

Tehnica de negociere „punct cu punct" (sau a negocierii secvenţiale) este, aşa cum îi spune şi numele, o modalitate de tranşare a tratativelor în puncte distincte de negociere, care sunt discutate succesiv, ordonat şi fără divagaţii. Simplă, dar rigidă, tehnica poate duce cu uşurinţă la blocaje, compromisuri parţiale şi un rezultat final mediocru, existând tendinţa luării unor poziţii de forţă pe puncte nerelevante pentru ansamblul negocierii şi a consumului mare de timp şi energie din partea ambelor părţi.

Prin contrast, **tehnica de negociere „în pachet" (a negocierii integrate)** constă în negocierea tuturor aspectelor privite ca un tot unitar. Aceasta este mai rapidă decât tehnica „punct cu punct", este fluidă şi flexibilă, cu un risc scăzut de blocaje punctuale. Cu toate acestea, blocajele pot apărea în măsura în care interesele proprii nu devin concesii sau, în măsura în care acest lucru

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

se întâmplă, concesiile sunt dificil de evaluat cantitativ sau calitativ. Tehnica „în pachet" urmăreşte identificarea unei soluţii de ansamblu, obţinută printr-un schimb de concesii între părţi. Aceasta implică buna credinţă a partenerilor de negociere, necesită o experienţă şi o abilitate crescute din partea echipelor de negociatori, aceştia fiind necesar să relaţioneze creativ şi eficient toate aspectele tratativelor. Negocierea „în pachet" are drept efect inducerea unui climat de cooperare.

Tehnica extinderii se pretează pentru toate tipurile de negociere, fiind utilizată în cazul unor blocaje relaţionale sau a unor dificultăţi insurmontabile. Astfel, obiectul tratativelor se extinde prin adăugarea creativă de elemente (operaţiuni noi sau alternative originale), cu scopul de a facilita acordul şi de a propune o nouă înţelegere. Deşi deseori de succes, utilizarea acestei tehnici poate fi considerată şi o modalitate de a devia de la adevăratele probleme, de a destabiliza negocierea sau poate deveni extrem de consumatoare de timp (necesar pentru discutarea noilor aspecte propuse).

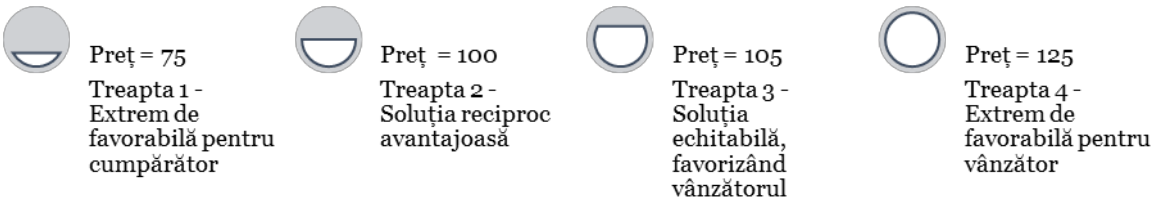
Tehnica folosirii unui reprezentant presupune o abordare de tip „asta nu pot hotărî eu", care se doreşte a revela motivaţiile prezumtive ale celeilalte părţi. Se vor invoca, astfel, competenţe limitate, se va obţine mai mult timp pentru negociere sau timp de gândire prin delegarea ipotetică a responsabilităţii.

Tehnica „falsului pivot" se referă la declararea artificială a unor puncte de discuţie ca fiind extrem de importante, pentru care se păstrează poziţii ferme sau se solicită concesii. Rolul acestora este de a distrage atenţia de la punctele cu adevărat importante, permiţând negociatorului să dea impresia unor concesii majore făcute anterior.

Tehnica „bilanţului" este o modalitate de deblocare a negocierilor, aducând în discuţie balanţa dintre avantajele dobândite de către partenerul de negociere şi concesiile făcute de acesta. Scopul evident este de a sublinia faptul că avantajele sunt mai numeroase decât concesiile.

Tehnica „celor patru trepte" aduce iniţial două scenarii inacceptabile (extreme – Treptele 1 şi 4), urmate de o soluţie echitabilă, dar care îl favorizează pe cel care o propune (Treapta 3), în final ajungându-se la soluţia reciproc avantajoasă (Treapta 2), după cum se poate vedea din figura 11.6, ce prezintă negocierea unui preţ.

***Figura 11.6* Tehnica celor patru trepte**



Sursa: Concepţia autorilor.

11.2.3 Tacticile şi stratagemele de negociere

Tacticile de negociere sunt acţiuni punctuale de valorificare a unor oportunităţi sau de răspuns la un context apărut în cursul tratativelor. Cu caracter versatil, tacticile de negociere pot fi de persuasiune (convingere) sau de influenţare (determinare), şi sunt adecvate tipului de negociere (conflictuală sau cooperativă). Unele dintre cele mai cunoscute tactici de negociere sunt prezentate în caseta 11.2.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 11.2 Tacticile de negociere – în practică

Pentru exemplificarea tacticilor de negociere, vom alege o situaţie ipotetică în care sunteţi reprezentantul unei firmei româneşti de software, producător de jocuri, şi negociaţi realizarea unui joc pentru un client din Statele Unite ale Americii.

A. **„Da..., dar....”**. O tactică extrem de utilizată, permite introducerea unui refuz sau contestarea unei afirmaţii fără a afecta dialogul cooperativ.
- Clientul vă solicită să realizaţi prima variantă de produs pentru testare în termen de 3 luni de la semnarea contractului. Răspunsul dvs. este: „Da, sigur, vom livra varianta de test în 3 luni, dar jocul nu va conţine şi elementele grafice, ci doar codul sursă”.

B. **Falsa alternativă şi terţul exclus.** Porneşte de la Teoria McDonalds, care vorbeşte despre situaţia în care, într-un grup numeros, nu se poate ajunge la o decizie cu privire la locul unde să se ia masa. Atunci se sugerează să se cumpere Big Macs, alternativă respinsă de către toţi, determinându-i să facă o serie de concesii de la poziţiile iniţiale.
- În timpul negocierii, clientul îşi exprimă dorinţa ca jocul să fie adaptat pentru multe tipuri de sisteme de operare, inclusiv mobile, iar timpul de livrare al variantei de test să fie de 3 luni. Răspunsul dvs. este: „În acest orizont de timp, vă putem face doar varianta pentru iOS sau Android”. Aceasta este o alternativă inacceptabilă pentru client, determinându-l să crească perioada până la care doreşte testarea produsului în toate formele sale.

C. **„Piciorul în prag”** se referă la convingerea partenerului de negociere de a accepta o solicitare mai importantă, după ce a acceptat să răspundă favorabil la o solicitare mai mică.
- Propuneţi clientului american să accepte livrarea variantei de grafică pentru joc în formă brută. Dacă acesta acceptă, solicitaţi apoi să delege o persoană din partea companiei care să lucreze împreună cu graficianul vostru la forma finală a jocului.

D. **„Uşa în nas”** porneşte de la efectul Benjamin Franklin, care spune că suntem mai dispuşi să facem un favor cuiva căruia i-am mai făcut favoruri decât cuiva care ne-a făcut favoruri. Astfel, se face mai întâi o solicitare de mari dimensiuni, pe care cealaltă parte o va refuza, urmând ca a doua solicitare să fie mai rezonabilă, şi implicit, să fie acceptată.
- Propuneţi clientului să livraţi produsul final în maxim 18 luni. Această solicitare este respinsă, fiind vorba despre o perioadă de timp foarte lungă. A doua propunere vorbeşte despre un termen de livrare pentru produsul final de maxim 9 luni.
- Pentru că i-am solicitat anterior un favor (alocarea unei persoane care să lucreze cu graficianul), la care s-a răspuns pozitiv, este mai plauzibil să ni se facă şi acest al doilea favor, respectiv termenul de livrare de 9 luni, în condiţiile în care avem nevoie doar de 8 luni pentru a realiza produsul.

E. **Limitarea opţiunilor.** „Oferă clientului nici mai mult, nici mai puţin de trei opţiuni simultane”.
- „Jocul poate fi livrat în 3 luni – varianta mobilă, gata de transmitere către utilizatori, în 6 luni – varianta mobilă şi online sau în 9 luni – varianta completă, inclusiv descărcabil pentru calculator.”

Sursa: Concepţia autorilor.

Tabelul 11.1 prezintă, comparativ, cele mai folosite tactici de negociere (de persuasiune şi de influenţare) în negocierile cooperative şi în cele conflictuale.

Tabelul 11.1 **Tactici de negociere**

	Negociere cooperativă	**Negociere conflictuală**
Tactici de persuasiune	- promisiunea: „dacă da, atunci ...” - recomandarea: „interesul dvs. este să ...” - recompensa: „e meritul dvs. că ...”	- ameninţarea: „dacă nu, atunci ...” - avertismentul: „interesul dvs. este să nu ...” - imperativul: „decizia e la dvs. ...”

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

	Negociere cooperativă	Negociere conflictuală
	- apelul normativ pozitiv: „această soluţie e în conformitate cu uzanţele în domeniu”	- apelul normativ negativ: „această soluţie este contrară uzanţelor în domeniu”
Tactici de influenţare	- dezvăluirea obiectivelor de la început - joc pe încredere („cărţile pe masă) - surpriza plăcută - promisiuni necondiţionate: o ofertă favorabilă, aparent, fără condiţii - argumentare pozitivă, „utopică”; „viitorul de aur” - previziuni şi perspective care scot în evidenţă problemele viitoare comune - invitaţia la creativitate	- ameninţarea şi *bluff*-ul (ex.: ameninţarea cu încheierea negocierilor) - supralicitarea: mărirea revendicărilor în faţa intransigenţei partenerului - disimularea informaţiei - absenţe, întârzieri la program - ostilitate, agresivitate verbală - schimbarea negociatorului.

Sursa: Adaptare după Popa (2006).

Stratagemele sunt tactici de manipulare, folosite cu scopul de a surprinde partenerul, de a valorifica slăbiciunile acestuia şi de a întări poziţia proprie în negociere. Se pot identifica:

- stratageme de inducere în eroare (cum ar fi intoxicarea prin folosirea de informaţii sau date eronate);
- stratagema „nevăzut, necunoscut” – când negociatorul se preface că nu observă reacţiile celeilalte părţi şi se repetă, nu confirmă sau infirmă informaţii sau este impasibil;
- scurgerea (organizată) de informaţii sau plasarea unei oferte momeală;
- strategeme bazate pe manipularea emoţiilor: politeţea şi folosirea complimentelor; „învăluirea”; culpabilizarea; devalorizarea prin critică directă, ironie, ignorarea prezenţei celuilalt; întreruperea sistematică a acestuia; repunerea în discuţie a unor înţelegeri convenite;
- strategeme bazate pe exercitarea de presiuni: stratagema „om bun – om rău”; stratagema „faptului împlinit” – schimbarea abruptă, bruscă a metodei de negociere sau a modului de abordare sau argumentaţiei (Popa, 2006).

11.3 Diferenţele culturale în negocierile internaţionale

Antropologii americani Kroeber şi Kluckhohn au investigat 164 de definiţii atribuite noţiunii de ***cultură***, pe care le-au clasificat în: „**structurale,** axate pe structura şi modelarea culturii, **descriptive**, care reliefează trăsăturile şi elementele culturale ale unei comunităţi, **istorice**, care pun accentul pe achiziţia socială şi pe tradiţie, **normative**, centrate pe sistemul de norme şi reguli de viaţă, definiţii axate pe **comportament şi valoare**, definiţii care pun accentul pe **comunicarea culturii prin învăţare**, definiţii **genetice**, care atribuie culturii calitatea de produs, definiţii în care cultura apare ca un **sistem de idei**, definiţii care pun accentul pe **simboluri**” (Kroeber şi Kluckhohn, 1952, p. 14). Cultura este, în general, înţeleasă că se referă numai la acele aspecte ale mediului înconjurător care au fost realizate sau modelate de umanitate. Subliniem aici caracterul artificial al culturii, în sensul de **rezultat exclusiv al experienţei umane**. În acest sens, pot fi aduse în discuţie numeroase definiţii pe care le întâlnim în literatura specifică primei jumătăţi a secolului XX. Una dintre cele mai vechi definiţii ale culturii, care susţine caracterul artificial al conceptului, este cea a lui Tylor, care defineşte cultura astfel: „Cultura este acel întreg complex care cuprinde cunoştinţele, credinţele, arta, morala, legile, obiceiurile şi orice alte capacităţi şi obişnuinţe dobândite de indivizii unei societăţi” (Tylor, 1871, p. 1).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Unul dintre cele mai importante aspecte ale culturii se raportează la **diferenţiere**, la modul şi măsura în care grupurile umane sunt diferite unul în raport cu celelalte. Această caracteristică, de factor de diferenţiere inter-grupuri, este evidenţiată de o serie de definiţii pe care le regăsim în literatură. De exemplu, Geert Hofstede a definit cultura ca fiind „programarea colectivă a minţii, care diferenţiază membrii unui grup uman de altul" (Hofstede, 1991, p. 5). Prin urmare, cultura este un fenomen colectiv, care este modelată de mediul social al indivizilor şi nu de indivizii înşişi. În esenţă, cultura reprezintă întreaga moştenire a unei societăţi, transmisă prin viu grai, literatură sau alte forme de comunicare, dar şi modul de viaţă şi de gândire al acelei societăţi care se transmite din generaţie în generaţie. În plus, cultura însăşi este cea care face distincţie între membrii unui grup şi alţi membri.

O definiţie cuprinzătoare în acest sens este dezvoltată de Hoebel (1960, p. 168): „cultura reprezintă totalul sumei integrate a trăsăturilor comportamentale învăţate şi care sunt împărtăşite de membrii unei societăţi", de unde putem extrage o serie de caracteristici fundamentale ale culturii din perspectivele enunţate până acum:

- cultura reprezintă un **model complet de comportament** ce îşi regăseşte consistenţa şi compatibilitatea prin părţile sale componente – nu este vorba despre o colecţie de comportamente aleatorii, ci despre comportamente ce sunt intrinsec relaţionate şi integrate;
- cultura reprezintă un **comportament învăţat**, nu transmis pe cale biologică, depinzând de mediu şi nu de ereditate, altfel spus partea creată de om a mediului în care trăim;
- cultura vizează **comportamentul ce este împărtăşit de un grup de oameni**, la nivelul unei societăţi (Guo, 2009, p. 153), deci vizează modul distinctiv de viaţă al unui popor.

În contribuţiile contemporane, cultura este, de multe ori, înţeleasă ca „un termen de diferenţiere, care separă pe <noi> de <ei>, prin construirea de caracteristici generale, care sunt menite să definească şi să marcheze un anumit grup sau colectivitate vis-a-vis de alt grup sau colectivitate" (Hau, 2000, p. 126).

În concluzie, putem identifica câteva aspecte distincte ale culturii, aceasta fiind interpretată ca fiind:

- rezultat al acţiunii umane;
- despre idei şi viziuni asupra lumii care stau la baza comportamentului;
- despre distincţia între identităţile colective;
- presupusă ca fiind un „dat", prin moştenire, individului.

Interculturalitatea presupune un proces de întrepătrundere a culturilor şi de încercare de construcţie a unei culturi comune. Interculturalitatea, prin care se reflectă dinamica socială, reprezintă un deziderat, o invitaţie adresată tuturor grupurilor culturale care trăiesc într-un spaţiu geografic la un dialog pentru o dezvoltare durabilă, care să se identifice cu un garant al păcii. În acest sens, observăm că interculturalitatea, ca proces, conţine în sine termeni contradictorii: pe de o parte, a păstra, a conserva identitatea naţională (definită prin cultură, limbă, religie, tradiţii şi obiceiuri), pe de altă parte, a construi o identitate comună a „cetăţii" care poate să presupună abandonarea unor valori şi aderarea la altele, prin fenomenul de aculturaţie, de întrepătrundere a culturilor. După Linton, Redfield şi Herskovits (în „Schiţă pentru studiul aculturaţiei", 1935), aculturaţia cuprinde fenomenele ce rezidă din contactul direct şi continuu între grupele de indivizi de culturi diferite. În acest context, se resimt fenomene de integrare şi respingere a unor elemente. Aculturaţia se manifestă nu numai între culturi diferite dar şi în cadrul aceluiaşi tip de cultură, între cultura urbană şi cultura rurală. Dintre efectele rezultate din contactul unor culturi diferite remarcăm: **integrarea, asimilarea, separarea** şi **marginalizarea**.

Negocierea interculturală presupune diferenţe majore în planul derulării, faţă de negocierea în cadrul aceleaşi culturi, dată fiind amplitudinea diferenţelor transculturale. Tinsley et al. (1999)

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

descriu procesul negocierii interculturale ca fiind similar unui dans în care unul dintre parteneri valsează, iar celălalt dansează tango, fiind astfel guvernat de o reală „dilemă a diferenţelor": pe de o parte, diferenţele culturale pot fi sursă de conflicte procedurale, la masa de negociere; pe de altă parte, diferenţele de abordare determinate cultural pot fi sursă de oportunităţi de schimb reciproc. Amplă sau mai puţin amplă, în funcţie de abordarea diferitelor izvoare de cercetare ştiinţifică, influenţa factorilor culturali asupra negocierii internaţionale poate fi evaluată prin identificarea surselor de potenţială influenţă, urmărind două axe principale (Dupont, 1994):

- *Modul în care se stabileşte şi evoluează relaţia între negociatori* (climat de negociere, încredere) în funcţie de: valori şi credinţe; limbaj şi mod de comunicare; temperament şi caracter; atitudine, în general, şi faţă de schimbare, în particular; motivaţii şi nevoi de împlinire; stereotipuri naţionale; practici legate de muncă şi funcţionarea economiei; structuri şi practici sociale; tipuri de autoritate; modalităţi de rezolvare a conflictelor; schimbare tehnologică şi inovare. Pentru negociatorul internaţional, de interes din această analiză este deprinderea capacităţii de adaptare a comportamentului său, în scopul minimizării tuturor problemelor pe care le ridică influenţa factorilor culturali şi de a beneficia de pe urma oportunităţilor oferite.
- *Modul în care se dezvoltă procesul negocierii*: Acest proces combină un număr de activităţi, iar modul în care negociatorii le organizează depinde de anumiţi factori, inclusiv de diferenţele culturale manifestate pe diferite paliere şi în diferite situaţii.

Dincolo de diferenţe, relaţiile interculturale în cadrul procesului de negociere la nivel internaţional nu sunt uşor de administrat, iar acest lucru este determinat de manifestarea proceselor cognitive, afective şi comportamentale, ce are ca rezultat intensificarea tensiunilor între grupuri. Percepţiile selective, frica manifestată în raport cu ceea ce este diferit faţă de propriile atitudini, valori şi comportamente, prejudecata, tendinţa de a schematiza, toate aceste aspecte constituie tot atâtea filtre şi bariere în calea deschiderii faţă de cel care provine dintr-o cultură diferită şi a recunoaşterii diversităţii. Relaţia dintre grupuri culturale distincte prezintă, în consecinţă, riscuri ce pot evolua către **grave conflicte**, în cazul unei rezistenţe active din partea unui grup cultural sau al altuia. În general, existenţa acestor conflicte culturale îşi găseşte originea în utilizarea, conştientă sau nu, a unei simplificări a realităţii, prin intermediul **stereotipurilor, a prejudecăţii şi a judecăţii de valoare**. Confruntarea cu un alt grup cultural degajă, de fapt, numeroase idei preconcepute, ce permit individului să diminueze complexitatea unor aspecte culturale (prin intermediul simplificării cognitive), să sporească sentimentul de securitate (prin intermediul refuzului de a ieşi din cadrul său de referinţă) şi să-şi întărească propria imagine a sinelui în detrimentul celei a celuilalt (prin intermediul subiectivităţii percepţiilor).

Astfel, interculturalitatea în cadrul negocierii presupune, pentru negociator, **un set minimal de competenţe practice**, care îi permite acestuia să facă faţă unui context cultural complex şi să transforme ameninţări în oportunităţi:

- negociatorul internaţional trebuie să dispună de un „bagaj" cultural minimal, care să-i permită acestuia conturarea unei anumite sensibilităţi sau acuităţi culturale;
- negociatorul internaţional trebuie să cunoască bine contextul concret al negocierii (respectiv, constrângerile specifice presupuse de existenţa legilor, reglementărilor şi uzanţelor, precum şi de mediul politic şi cultura organizaţională particulare);
- negociatorul internaţional trebuie să aibă în vedere posibilitatea elaborării unei strategii culturale în derularea procesului de negociere, în acord cu exigenţele specifice negocierilor internaţionale. Astfel, pot fi avute în vedere şi următoarele aspecte: buna pregătire a negocierii propriu-zise, ţinând cont şi de factorii culturali; şi gestionarea timpului în funcţie de gradul de risc al problematicii negocierii precum şi de specificitatea culturală.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Negociatorul internaţional trebuie să înţeleagă – ţinând cont de specificitatea negocierii internaţionale (dată de factorii culturali, instituţionali şi juridici) – că aplicarea principiilor generale ale negocierii trebuie realizată adaptat şi cu explorarea mai multor variante. Astfel, acest negociator poate avea în vedere formularea unei strategii culturale, dar care nu poate fi de sine stătătoare, ci doar un suport pentru strategiile, tehnicile şi tacticile clasice de negociere (Dupont, 1994).

Devine, aşadar, esenţială cunoaşterea stilurilor de negociere ale unor culturi diferite, la nivel fundamental, de exemplu cum sunt prezentate în tabelul 11.2. Negociatorul trebuie să integreze optim stilurile de negociere în strategia sa şi să reducă, pe cât posibil, riscurile derivate din diferenţele culturale.

***Tabelul 11.2* Stiluri de negociere pe plan mondial**

AMERICAN	**BRITANIC**	**GERMAN**	**FRANCEZ**
• Pragmatism, urmărirea de rezultate concrete • Operativitate (monocronism) • Profesionalism şi spirit de competiţie • Abordare directă şi limbaj explicit (slab contextual) • Importanţă acordată valorii comerciale şi modului de prezentare	• Stăpânire de sine, exactitate • Deschidere spre dialog şi toleranţă • Profesionalism, expertiză în conducerea negocierilor • Limbaj cu elemente contextuale, subtile • Mândrie, conştiinţa propriei valori	• Seriozitate şi rigoare • Formalism, comunicare explicită • Păstrarea distanţei • Decizie îndelung pregătită • Importanţă acordată valorilor naţionale şi performanţei tehnice	• Fermitate şi rigoare în gândire • Limbaj elaborat, înalt contextual • Mândrie naţională • Înclinaţii artistice, hedoniste
JAPONEZ	**CHINEZ**	**ARAB**	**MEDITERANEEAN**
• Profesionalism, pregătirea aprofundată a negocierilor • Comunicare înalt contextuală, negocieri lungi • Raţionalitate îmbinată cu afectivitate • Rigoare, formalism, etichetă • Mândrie, importanţa salvării reputaţiei	• Bună specializare a membrilor echipei de negociatori • Circumspecţie în raporturile cu străini • Evitarea conflictului • Comunicare implicită • Importanţa reputaţiei	• Rol însemnat al relaţiilor personale • Adaptabilitate la exigenţele afacerilor • Pragmatism, combinat cu manifestări emoţionale • Mândrie, importanţa onoarei • Respect pentru tradiţii religioase şi laice	• Interes pentru afaceri, profit • Afectivitate, căldură, exuberanţă • Discuţii lungi, divagaţii • Flexibilitate şi creativitate • Relaţii personale

Sursa: Adaptare după Popa (2006).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

11.4 Derularea unei negocieri comerciale internaţionale Ghid pentru negociatori

Din momentul luării deciziei de internaţionalizare a afacerilor, reprezentanţii unei firme parcurg mai multe etape până contractează şi implementează o operaţiune de comerţ exterior. Faza iniţială a acestui proces presupune **prospectarea internaţională**, mai precis, identificarea de potenţiali parteneri de afaceri, iar, ulterior, **vânzarea internaţională**, etapă în care sunt identificate nevoile cumpărătorului şi argumentate prin prezentarea beneficiilor produselor şi serviciilor oferite. În măsura în care cumpărătorul acceptă cele propuse de către vânzător, se trece direct la **contractare** şi la **implementarea contractului internaţional**. Dacă nevoile cumpărătorului sunt satisfăcute, însă există divergenţe cu privire la configuraţia produsului oferit, preţ, termene sau condiţii, finalizarea tranzacţiei presupune găsirea unei soluţii prin **negociere.**

Prospectarea internaţională. *Cum se identifică oportunităţile de afaceri?*

Definită prin activităţile întreprinse de un vânzător/cumpărător pentru a iniţia afaceri cu un potenţial partener de afaceri calificat, prospectarea este recunoscută ca fiind punctul critic iniţial în procesul de vânzare internaţională. Prospectarea, în mediul de afaceri global de astăzi, prezintă noi provocări, care necesită o abordare strategică.

Oamenii de afaceri de succes văd prospectarea ca fiind mai mult decât un joc cu cifre, o văd ca pe un proces care pune în balanţă abordări, proceduri şi abilităţi pentru a face iniţiativele de prospectare cât mai productive, care să asigure cel mai bun rezultat în timpul şi în conformitate cu efortul depus. Practica internaţională cunoaşte mai multe abordări: prin târguri şi expoziţii, la telefon (engl. *cold calling*), prin social media (LinkedIn, Facebook etc.), on-line (e-mail etc.). În funcţie de specificul domeniului de activitate, este preferată una sau alta dintre alternative.

De exemplu, o firmă de textile din Sibiu ar putea opta pentru un târg internațional specializat în vederea găsirii de potențiali parteneri de afaceri, o afacere de familie din Banat care produce bunuri artizanale s-ar putea face cunoscută internațional prin intermediul social media sau on-line, în timp ce o firmă de investiții din Singapore ar putea avea o abordare de succes prin prospectarea directă la telefon a potențialilor investitori care sunt în căutare de oportunități de plasament pe pieţele externe.

Prospectarea asigură succesul vânzărilor, în măsura în care dintr-o piaţă sunt selectaţi numai acei potenţiali cumpărători în cazul cărora şansele de a contracta sunt maxime.

Vânzarea internaţională. *Cum se identifică nevoile cumpărătorilor?*

Definită ca fiind procesul prin care vânzătorii identifică şi satisfac nevoile cumpărătorilor, vânzarea reprezintă etapa centrală a dezvoltării oricărei afaceri. *O întâlnire de vânzări de succes* este aceea în urma căreia atât *vânzătorul,* cât *şi cumpărătorul* iau o *decizie în cunoştinţă de cauză şi reciproc avantajoasă*. Orice reprezentant de vânzări profesionist ştie că este sarcina lui să conducă şi să orienteze discuţia, astfel încât scopul să fie atins. Este posibil să se ajungă la decizii reciproc avantajoase numai printr-un schimb liber de informaţii, care să se axeze pe nevoile cumpărătorului. Orice întâlnire de vânzări presupune parcurgerea cu succes a următoarelor etape:

1. **Deschiderea discuţiei**: în care se schimbă informaţii despre ceea ce se va discuta şi se va realiza în întâlnirea respectivă;
2. **Formularea întrebărilor:** cu ajutorul întrebărilor deschise şi închise sunt culese informaţii referitoare la nevoile cumpărătorului, doar prin întrebări fiind descoperite şi înţelese nevoile cumpărătorului;

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

3. **Argumentarea**: vânzătorul oferă informaţii despre cum poate să-i satisfacă nevoile cumpărătorului, arătând modul în care produsele sau serviciile oferite satisfac aceste nevoi;
4. **Încheierea:** este obţinut acordul celeilalte părţi şi sunt schimbate informaţii despre etapele următoare, specifice contractării.

Deoarece clienţii au în vedere mai mult de o nevoie atunci când iau o decizie, întrebările şi argumentarea pot fi folosite de mai multe ori în cursul aceleiaşi întâlniri. După deschiderea discuţiei şi după ce, prin întrebări, vânzătorul obţine informaţii suficiente referitoare la o anumită nevoie şi, la rândul lui, oferă informaţii despre cum poate, prin soluţia oferită, să satisfacă acea nevoie, procesul este repetat şi pentru celelalte nevoi. Apoi, la momentul potrivit, discuţia este încheiată la iniţiativa oricăreia dintre părţi.

Există o strânsă legătură între succesul în vânzări şi cel obţinut în cadrul negocierilor. Pe de o parte, cu cât una dintre părţi este mai eficientă în procesul de vânzare, cu atât va avea o bază mai solidă pentru a negocia configuraţia produsului, preţul, termenele sau condiţiile. Pe de altă parte, cu cât o parte este mai pricepută în negociere, cu atât va avea mai multe şanse să încheie vânzări mai bune. Succesul în vânzări depinde de capacitatea vânzătorului de a satisface nevoile cumpărătorului, conform ecuaţiei: *a vinde = a satisface nevoile cumpărătorilor*.

Din nefericire, drumul către încheierea vânzării şi contractare nu e întotdeauna lin. Cumpărătorii pot fi nemulţumiţi de ceva din oferta vânzătorului şi, ca urmare, vor exprima diverse **obiecţii.** Pentru a obţine acordul cumpărătorilor, vânzătorii trebuie să le depăşească acestora obiecţiile.

De cele mai multe ori, obiecţiile sunt privite drept obstacole în calea finalizării tranzacţiilor internaţionale. În măsura în care sunt percepute drept oportunităţi şi nu obstacole, obiecţiile pot constitui elementul-cheie în vederea creşterii încrederii între cei doi parteneri. Există mai multe **tipuri de obiecţii**: *scepticismul, neînţelegerile* şi *nemulţumirile*. Identificarea lor corectă reprezintă calea succesului în vederea abordării cu succes a acestora.

a. Scepticismul. Când vânzătorul susţine o argumentare, cumpărătorul poate exprima dubii în ceea ce priveşte caracteristicile produsului sau firmei vânzătorului sau în ceea ce priveşte beneficiile expuse.

De exemplu, cumpărătorul ar putea spune:
„Încă nu am văzut o imprimantă încorporată care să scoată copii de aceeaşi calitate ca acelea produse de o imprimantă laser”;
„Un flux continuu de clienţi potenţiali? Sună prea frumos pentru a fi adevărat”.

Când un cumpărător se îndoieşte de ceea ce îi poate oferi produsul sau organizaţia vânzătorului, cel din urmă se confruntă cu scepticismul acestuia.

b. Neînţelegerile. De multe ori, obiecţiile cumpărătorilor au la origine informaţii greşite sau incomplete. Ei cred că produsele/serviciile oferite nu au o anumită caracteristică sau nu pot oferi un anume beneficiu, când de fapt acest lucru este posibil.

De exemplu, cumpărătorul ar putea spune:
„Nu cred că putem face afaceri împreună, deoarece nu oferiţi finanţare prin leasing” (de fapt, firma vânzătorului poate oferi finanţare prin leasing şi astfel avem de a face cu o neînţelegere în acest caz);
„Nu sunt mulţumit de oferta dumneavoastră de asigurare. Noi transportăm adesea mărfuri la Beirut, iar Libanul nu este acoperit prin condiţiile de asigurare din oferta dvs.” (de fapt, este o neînţelegere, teritoriul Libanului fiind inclus în zona acoperită prin clauzele de asigurare).

Pentru a depăşi obiecţiile care au la bază neînţelegeri, vânzătorul trebuie să ofere acele informaţii care corectează neînţelegerea cumpărătorului şi demonstrează că poate satisface nevoile acestuia.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

c. Nemulţumirile. Se poate întâmpla ca un cumpărător să fie îngrijorat fiindcă ceea ce îi poate oferi vânzătorul nu îi satisface una sau mai multe dintre nevoi.

De exemplu, cumpărătorul ar putea spune:

„Nu îmi convine eşalonarea propusă a livrărilor pentru piesele de schimb la punctul de lucru din Budapesta, deoarece nu corespunde cu eşalonarea de care am nevoie pentru a produce echipamentele corespunzătoare pentru piaţa din Europa Centrală” (cumpărătorul doreşte o eşalonare săptămânală, firma dvs. din Arad poate oferi doar o eşalonare lunară);

„Nu cred că putem colabora cu dvs. Aveţi sediul în Timişoara, iar noi ne dorim o firmă locală, de aici din Novi Sad pentru a avea o reacţie cât mai promptă” (vânzătorul poate avea o reacţie promptă, însă sediul este în Timişoara).

Pentru a depăşi obiecţiile generate de o nemulţumire, vânzătorul ar trebui să sublinieze beneficiile anterior acceptate pentru a demonstra că produsele/serviciile oferite pot satisface alte nevoi exprimate de cumpărător. În acest fel, obiecţiile vor fi puse în contextul întregii oferte.

Obiecţiile care nu pot fi depăşite. Cumpărătorii pot avea obiecţii pe care vânzătorul nu le poate depăşi oferind mai multe informaţii sau subliniind beneficiile produselor sau serviciilor oferite. Oricât de bun ar fi vânzătorul şi oricât de mult ar vrea să încheie vânzarea, uneori nu poate obţine acordul cumpărătorului. În acest caz, pentru a depăşi obiecţiile pentru care aparent nu există soluţie, va trebui să înceapă să negocieze. Aceasta este graniţa dintre vânzări şi negocieri.

Negocierea internaţională. *Cum sunt depăşite diferenţele cu privire la configuraţia produsului, preţ, termene sau condiţii?*

Obţinerea acordului celeilalte părţi este obiectivul oricărei negocieri, pentru a semna, astfel, contractul internaţional, atunci când acordul nu se poate obţine aplicând exclusiv tehnici de vânzare. O importanţă mare este recomandată să fie acordată întrebărilor: *unde? când* şi *cum negociez?* în aşa fel, încât să se încheie tranzacţia „fără a goli casieria firmei”. În consecinţă, o negociere de succes este aceea în care câştigă cumpărătorul, vânzătorul, cât şi firmele pe care ei le reprezintă.

a. Planificarea negocierii

Scopul negocierii este găsirea unei soluţii cu privire la diferenţele părţilor implicate, diferenţe care pot fi acoperite prin diverse alternative.

a.1 Definirea diferenţelor în negociere. Când negociem, trebuie să depăşim diferenţele dintre: preţul, bunurile de livrat şi/sau termenele şi condiţiile menţionate în oferta iniţială de către vânzător; şi preţul, bunurile de livrat şi/sau termenele şi condiţiile pe care le cere sau de care are nevoie cumpărătorul.

Pentru a depăşi o diferenţă de opinie, trebuie mai întâi să o definim, adică să aflăm care sunt bunurile de livrat, preţul, termenele şi condiţiile de care are nevoie cealaltă parte din negociere. În mod normal, acest lucru se face punând întrebări pentru a afla informaţii suplimentare.

De exemplu, un vânzător ar putea întreba: *„În oferta iniţială aţi propus o perioada de garanţie de 6 luni pentru toate piesele componente şi pentru manoperă”*. Cumpărătorul obiectează, spunând: *„Perioada de garanţie este prea scurtă”*. Prin întrebări, vânzătorul află că se doreşte o perioadă de garanţie de cel puţin 12 luni atât pentru componente, cât şi pentru manoperă. În acest moment, vânzătorul poate încerca să elimine diferenţele referitoare la cele 6 luni de garanţie propuse şi cele 12 dorite de către cumpărător.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

a.2 Rezolvarea diferenţelor în negociere. În momentul în care fiecare dintre părţi poate răspunde la următoarele întrebări: „Care a fost oferta iniţială?" şi „Ce doreşte de fapt cealaltă parte?", diferenţele sunt definite şi se poate trece la rezolvarea lor. În negocieri există patru modalităţi prin care se pot rezolva diferenţele, numite şi **alternative de negociere**: *schimbul, adăugarea de valoare, împărţirea diferenţei* şi *concesia.*

a.2.1 Schimbul. Într-un schimb, vânzătorul oferă cumpărătorului ceva de care acesta are nevoie şi, în schimb, primeşte de la el ceva de o valoare comparabilă. Schimbând între ele două elemente de valoare comparabilă, se păstrează echilibrul pe care a fost construită oferta iniţială. În cadrul unui schimb sunt implicate două sau mai multe aspecte ale ofertei iniţiale. De exemplu:

- dacă diferenţa se referă la preţ, pot fi schimbate atât preţul, cât şi bunurile, vânzătorul putând să reducă preţul unitar cu condiţia să vândă o cantitate mai mare de produse;
- dacă diferenţa se referă la data livrării, vânzătorul ar trebui să modifice atât data livrării, cât şi preţul, putând fi de acord cu o livrare mai rapidă, cu condiţia creşterii preţului. Această creştere este justificată de costurile de expediţie mai mari în situaţia devansării datei de livrare.

a.2.2 Adăugarea de valoare. A oferi ceva în plus presupune ca vânzătorul, în loc să ofere cumpărătorului ceea ce acesta îi cere, să mărească într-un fel sau altul valoarea ofertei iniţiale. Oferind ceva în plus, vânzătorul îşi doreşte să îşi ia măsuri de siguranţă pentru a obţine acordul final. Ideal ar fi ca acel element oferit în plus să aibă un cost scăzut pentru firma vânzătorului şi o valoare mare pentru cumpărător. De obicei, atunci când vânzătorul oferă ceva în plus, trebuie să facă o singură modificare în oferta iniţială, modificare care nu are legătură cu aspectul la care se referă diferenţa. Această metodă stimulează creativitatea şi va extinde câmpul negocierii, făcând ca cele două părţi să se gândească la mai multe soluţii posibile.

a.2.3 Împărţirea diferenţei. Când într-o negociere părţile împart diferenţa, se întâlnesc undeva la mijlocul drumului, făcând un compromis acceptabil între cele propuse iniţial şi cele cerute de către cealaltă parte. Deseori diferenţa se împarte egal între cele două parţi, dar nu este obligatoriu să fie aşa.

a.2.4 Concesia. A face o concesie înseamnă a-i da celuilalt ceea ce doreşte, fără a obţine nimic în schimb. Schimbul şi adăugarea de valoare sunt soluţii de tip câştig-câştig (fiecare parte încheie un acord avantajos), împărţirea diferenţei este o soluţie de tip pierdere-pierdere (nicio parte nu obţine ceea ce a solicitat), în timp ce concesia este o soluţie de tip câştig-pierdere (o parte câştigă, în timp ce cealaltă pierde).

a.2.5 Retragerea – când niciuna dintre alternative nu dă rezultate. Oricare dintre părţile unei negocieri se poate confrunta cu situaţii în care propriile nevoi sunt incompatibile cu nevoile celeilalte părţi. Dacă se ajunge la o astfel de situaţie, în care niciuna dintre alternativele de negociat nu conduce la o soluţie de tip câştig-câştig, respectiva parte se poate retrage din negociere. Este de preferat să nu se încheie niciun acord, decât să fie unul din care una dintre părţi să piardă. Renunţarea nu trebuie privită drept o acţiune negativă şi nu ar trebui să fie un impediment pentru a face afaceri pe viitor cu cealaltă parte. De fapt, relaţia dintre părţi va putea fi întreţinută mai degrabă dacă se renunţă la tranzacţie pentru moment, decât în cazul în care una dintre părţi va negocia un acord inacceptabil din punctul de vedere al persoanei implicată în negociere sau a firmei reprezentate.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

b. Conducerea negocierii de tip câștig-câștig

Dacă o bună planificare a negocierii creşte şansele obţinerii unui acord de tip câştig-câştig, provocarea cea mai mare este conducerea interacţiunii cu cealaltă parte într-un mod care să ducă la obţinerea unui astfel de acord. Aceasta presupune iniţiativă, în vederea stabilirii unui ton pozitiv, care să conducă discuţia pe făgaşul dorit. În continuare, ne vom opri asupra unora dintre cele mai bune **practici prin care un vânzător poate conduce o negociere de tip câştig-câştig**. În cazul în care rolul este de cumpărător, procesul este identic, însă în oglindă. O negociere de tip câştig-câştig are trei faze:

- **b.1 Poziţionarea negocierii.** Vă asiguraţi că toate persoanele prezente la negociere văd şi înţeleg situaţia în acelaşi fel;
- **b.2 Explorarea alternativelor.** Testaţi acceptabilitatea alternativelor generale şi identificaţi acea alternativă care rezolvă diferenţa;
- **b.3 Obţinerea acordului.** Obţineţi acordul clientului pentru noua ofertă.

b.1 Poziţionarea negocierii: Înainte de a începe să rezolvaţi diferenţele, trebuie să creaţi o atmosferă pozitivă şi un cadru pentru discuţii. Poziționarea negocierii aduce un plus de claritate şi de structură discuţiilor, impunând, în acelaşi timp, o atmosferă de cooperare. Nu încercaţi să ignoraţi sau să treceţi rapid prin această fază de dragul încheierii rapide a vânzării. Pentru a poziţiona negocierea, este necesară parcurgerea următorilor trei paşi:

- Recapitularea celor petrecute pe parcursul vânzării/celor negociate până la acel moment;
- Confirmarea îngrijorărilor cumpărătorului;
- Stabilirea agendei negocierii.

b.1.1 Recapitularea celor petrecute pe parcursul vânzării/celor negociate până la acel moment. În deschiderea discuţiei, recapitulaţi cele petrecute pe parcursul vânzării sau cele negociate până la momentul respectiv şi subliniaţi beneficiile clientului, care decurg din semnarea acordului. Subliniaţi punctele din ofertă asupra cărora aţi ajuns deja la un acord şi nevoile clientului pe care aceste produse/servicii le satisfac.

Exemplu: *„Vă mulţumim că ne-aţi cerut o ofertă pentru acest proiect. După cum am discutat, experienţa noastră în domeniu va contribui la succesul acestuia. Înţeleg că aţi examinat oferta noastră şi că, în multe privinţe, sunteţi de acord cu cele propuse. Preţul total se situează în limitele aşteptate, încadrându-se fără probleme în bugetul dumneavoastră. Ne-aţi spus că organizarea propusă de noi pentru proiectul în cauză v-a plăcut foarte mult, în special pentru modul în care contribuie la îmbunătăţirea eficienţei”.*

Observaţi că acest pas vă permite să subliniaţi faptul că încheierea unui acord este în interesul ambelor părţi.

b.1.2 Confirmarea îngrijorărilor cumpărătorului. Ca să vă asiguraţi că deţineţi toate informaţiile cu privire la numărul şi natura diferenţelor, pasul următor este să verificaţi care sunt obiecţiile cumpărătorului cu privire la oferta trimisă.

Exemplu: *„Aţi menţionat că doriţi să discutăm două lucruri, graficul proiectului – mai ales data finalizării acestuia – şi formatul folosit pentru raportul de final de proiect, am înţeles bine? Dacă am ajunge la un acord în privinţa celor două aspecte, aţi accepta oferta noastră?”*

Acest pas este important, chiar dacă aţi confirmat aceste obiecţii şi înainte de începerea negocierii. Cu ajutorul lui, vă asiguraţi că între timp nu au mai apărut şi alte obiecţii şi obţineţi acordul de principiu al cumpărătorului.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

b.1.3 Stabilirea agendei. Ultimul pas în poziționarea negocierilor este un acord în ceea ce privește diferențele care vor fi discutate (dacă nu aveți timp pentru toate) și ordinea în care le veți aborda. Parcurgerea acestui pas vă ajută să vă concentrați atenția asupra fiecărui element separat.

Exemplu: *„La telefon mi-ați spus că v-ați rezervat pentru această întâlnire toată dimineața, am înțeles bine?... Cred că putem ajunge înainte de amiază la o înțelegere, atât în ceea ce privește graficul proiectului, cât și asupra modului de raportare la final. Vă propun să ne ocupăm mai întâi de graficul lucrărilor, iar ulterior de formatul raportului de final de proiect. Ce părere aveți?"*

b.2 Explorarea alternativelor. După ce ați poziționat negocierea, sunteți gata să abordați diferențele. Obiectivul dvs. când explorați alternativele este să identificați o variantă acceptabilă pentru rezolvarea fiecărei diferențe în parte, fără a considera definitivă – până la finalul negocierii – niciuna dintre alternativele alese ca acceptabile. Pentru a explora alternativele:

- Clarificați/confirmați ce și de ce are nevoie cumpărătorul;
- Precizați ce și de ce are nevoie vânzătorul;
- Testați alternativele prin întrebări de tipul: „*Ce ar fi dacă…"* (mai întâi ideea generală, apoi alternativa respectivă);
- Cereți sugestii cumpărătorului;
- Subliniați beneficiile oferite (ale produselor/serviciilor, firmei, ofertei, alternativei);
- Subliniați dificultățile;
- Confirmați acceptabilitatea alternativei („*Dacă… atunci…*");
- Puneți deoparte alternativa acceptabilă.

b.2.1 Clarificați/confirmați ce și de ce are nevoie cumpărătorul. Ați ajuns la negocieri deoarece există cel puțin o diferență între cele propuse de dvs. în oferta inițială și nevoile cumpărătorului. Pentru a putea explora alternative care să rezolve această diferență, trebuie să înțelegeți pe deplin în ce constă diferența. Drept urmare, trebuie să înțelegeți care dintre nevoile cumpărătorului nu sunt satisfăcute și de ce sunt importante pentru acesta.

Exemplu: *„Am înțeles că data propusă de noi pentru încheierea proiectului nu vă satisface. Ați prefera ca proiectul să fie gata cu patru săptămâni mai devreme, pentru a putea prezenta conducerii recomandările, în cadrul ședinței de analiză. Am înțeles bine?".*

b.2.2 Precizați ce și de ce are nevoie vânzătorul. După ce ați clarificat și confirmat ce și de ce are nevoie cumpărătorul, oferiți informații referitoare la propriile nevoi. Mulți vânzători nu se simt în largul lor atunci când trebuie să vorbească despre nevoile lor. Aceasta este o parte extrem de importantă pentru a ajunge la un acord de tip câștig-câștig. Oferiți-i cumpărătorului acele informații necesare pentru a se implica alături de dvs. în identificarea unei soluții reciproc acceptabile. Când vorbiți de propriile nevoi, fiți concis și la obiect, nu evaziv. Explicați de ce sunt importante acele nevoi, fără a le diminua sau exagera importanța. În exemplul de mai jos, vânzătorul stabilește clar ce și de ce are nevoie.

Exemplu: *„Credem că avem nevoie de întreaga perioadă de timp menționată pentru realizarea proiectului, tocmai datorită obiectivelor propuse. Pentru colectarea unui număr atât de mare de date, ca și pentru prelucrarea detaliată pe care ați cerut-o, avem nevoie de intervalul de timp propus".*

b.2.3 Testați alternativele. După ce au fost evidențiate atât nevoile cumpărătorului cât și cele ale vânzătorului, ambele părți înțeleg diferențele care trebuie rezolvate. Pasul următor este să verificați dacă vreuna dintre alternativele pe care le-ați dezvoltat este acceptabilă pentru a rezolva diferențele. Pentru a testa alternativele:

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- *Puneți întrebări ipotetice.* De exemplu: *„Ce ar fi dacă am..?"; „Ați lua în considerare..?"; „Presupunând că am putea..?"; „Ați fi dispuși să..?"; „V-ar ajuta dacă am putea să..?"*;
- *Testați ideea generală din spatele alternativei, înainte de a testa alternativa respectivă.* Prima întrebare trebuie să fie o referire generală la alternativa în cauză. Apoi, dacă respectivul cumpărător se arată interesat, puteți oferi mai multe detalii.

Exemplu:

Diferența: Data la care se va încheia proiectul de consultanță.

Alternativa testată: Satisfacerea nevoii cumpărătorului prin încheierea proiectului cu trei săptămâni mai devreme. Pentru a realiza acest lucru, vor fi alocați echipei care lucrează la acest proiect încă 2 consultanți, însă prețul total va crește cu 5 procente.

Vânzătorul: *„Dacă am fi capabili să terminăm lucrarea la data cerută de dvs., ați putea lua în calcul o mărire a prețului pentru a acoperi costurile aferente?"*

Cumpărătorul: *„Nu știu ce să spun. Depinde despre ce mărire este vorba".*

Vânzătorul: *„E vorba de o mărire cu 5% a prețului total. Această mărire ne va permite să mărim echipa de consultanți cu doi oameni și să terminăm proiectul cu trei săptămâni mai devreme".*

b.2.4 Cereți sugestii cumpărătorului. Nu toate alternativele trebuie să vină de la dvs.[1] Găsirea unor alternative benefice ambelor părți este și responsabilitatea cumpărătorului. La un moment dat, s-ar putea să-i cereți cumpărătorului să ofere sugestii. *Momentul* când veți face acest lucru depinde de situație, de relația pe care o aveți cu cumpărătorul și de propriul dvs. stil de negociere. E momentul să treceți la acest pas mai ales atunci când cumpărătorul a respins mai multe alternative la rând și vreți să găsiți o direcție pentru a continua discuția într-o notă pozitivă. Iată câteva idei pentru a răspunde la sugestiile cumpărătorului:

- Când aveți nevoie de mai multe informații, *clarificați/confirmați ce și de ce are nevoie cumpărătorul.*
- Când nu vă place sugestia, *răspundeți explicând ce și de ce aveți nevoie.*
- Când vă place o sugestie, *răspundeți confirmând acceptabilitatea alternativei.*

b.2.5 Subliniați beneficiile oferite. De câte ori prezentați o nouă alternativă, conferiți-i valoare menționând ce nevoie a cumpărătorului este satisfăcută prin respectiva variantă. Atunci când diferențele par de nerezolvat, subliniați beneficiile unui acord. Amintiți-i cumpărătorului imaginea de ansamblu și subliniați beneficiile aduse de produsele sau serviciile oferite, cele care decurg din parteneriatul cu firma dvs., precum și beneficiile ofertei, concepută astfel încât să îi satisfacă nevoile.

b.2.6 Subliniați dificultățile. O modalitate prin care puteți da valoare unei alternative este sublinierea beneficiilor. Îi demonstrați astfel cumpărătorului ce are de câștigat. Puteți face același lucru arătându-i cumpărătorului care sunt consecințele pentru dvs. și pentru firma pe care o reprezentați. Pentru a fi sigur că respectivul cumpărător apreciază propunerea făcută la justa ei valoare, subliniați dificultățile pe care dvs. le veți avea de surmontat. Pasul acesta este extrem de important atunci când sunteți convins că ați găsit o soluție pentru a elimina diferența. Înainte de a confirma acceptabilitatea alternativei, descrieți ce înseamnă acest lucru pentru firma dvs.

Exemplu: *„Cele 5 procente în plus acoperă doar costurile pentru suplimentarea echipei cu doi consultanți. Această creștere nu acoperă alte costuri suplimentare în cazul în care va trebui alocat mai mult timp decât estimăm acum pentru a finaliza proiectul la data solicitată".*

[1] Prezentarea de față este realizată din prisma vânzătorului.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

b.2.7 Confirmați acceptabilitatea alternativei. Când credeți că, împreună cu cumpărătorul, ați găsit o cale pentru a rezolva diferența, verificați acceptabilitatea alternativei în cauză. Nu neglijați acest pas simplu, dar extrem de important. Confirmarea acceptabilității vă va permite să sesizați neînțelegerile înainte ca acestea să prindă viață. Putem confirma acceptabilitatea, folosind formulări de tipul *„dacă – atunci"*. Partea cu *„dacă"* confirmă toate condițiile incluse în alternativă, iar partea cu *„atunci"* confirmă faptul că, în acele condiții, diferența se rezolvă.

Exemplu: *„Permiteți-mi să mă asigur că am înțeles bine. Dacă am putea termina lucrarea descrisă în ofertă cu trei săptămâni mai devreme decât ne propusesem inițial — mărind echipa cu încă doi consultanți — și, în schimb, ați accepta o creștere a prețului cu 5%, atunci am depăși problema graficului de implementare a proiectului. Asta ați înțeles și dvs.?"*

b.2.8 Puneți deoparte alternativa acceptabilă. După ce ați confirmat acceptabilitatea unei alternative, puneți-o deocamdată deoparte. Alternativa care rezolvă o diferență poate fi acceptabilă în sine, dar inacceptabilă în combinație cu alternativele care rezolvă alte diferențe. Acesta este ultimul pas în explorarea alternativelor. Punând deoparte alternativa acceptabilă în loc să vă angajați să le includeți în ofertă, obțineți flexibilitatea de a vă întoarce la acea diferență într-un moment ulterior al negocierii și de a identifica chiar o alternativă mult mai bună. *Vreți să vă angajați în fața celeilalte părți numai la final, numai în cazul unui acord complet, nu în cazul mai multor acorduri parțiale.*

Exemplu: *„Aș vrea să vă sugerez să ținem minte această alternativă, dar, pentru moment, să o punem deoparte, ca o posibilă rezolvare a problemei graficului de implementare a proiectului. O să ne întoarcem la ea după ce analizăm și problema raportului de final de proiect și o vom putea încadra astfel în contextul general al acordului final"*.

b.3 Obținerea acordului. În momentul în care, împreună cu cumpărătorul, ați găsit câte o alternativă acceptabilă pentru fiecare diferență în parte, sunteți gata să obțineți acordul și să finalizați negocierea. Pentru a obține acordul e nevoie de:

- întocmirea și prezentarea unei noi oferte;
- trecerea în revistă a beneficiilor noii oferte;
- clarificarea pașilor de urmat pentru finalizarea acordului.

b.3.1 Întocmirea și prezentarea unei noi oferte. Formularea acordului începe cu o nouă ofertă, care include alternativele acceptate de ambele părți, identificate în momentul explorării alternativelor. La prezentarea noii oferte, amintiți pe scurt diferențele eliminate. Prezentați modificările, pentru a confirma existența lor, nu cerând o nouă permisiune de a le include în noua ofertă.

Exemplu: *„Am examinat două elemente: graficul de implementare a proiectului și raportul final de proiect. În ceea ce privește graficul, ne propunem să devansăm finalizarea acestuia cu patru săptămâni, adăugând încă doi consultanți la echipa inițială; acest lucru va crește prețul cu 5%. În ceea ce privește raportul de final de proiect, vă vom furniza un raport cu concluziile proiectului, toate datele brute și foile de calcul atât tipărite, cât și în varianta electronică"*.

b.3.2 Trecerea în revistă a beneficiilor noii oferte. După prezentarea noii oferte, sunteți pregătit să încheiați negocierea și să contractați. Acesta este momentul în care trebuie să vă asigurați că percepția cumpărătorului în ceea ce privește rezultatul negocierilor este pozitivă.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Descrieţi clar modul în care noua ofertă satisface nevoi neacoperite de oferta iniţială. Cumpărătorul trebuie să simtă că a ieşit în câştig ca urmare a negocierilor. Asiguraţi-vă că, într-adevăr, clientul crede acest lucru.

Exemplu: *„Adăugând doi consultanţi echipei care lucrează la proiect, veţi fi perfect pregătit să vă prezentaţi recomandările în şedinţa cu conducerea, aşa cum aţi planificat şi fără a face rabat de la calitate. În ceea ce priveşte raportul final, modul de prezentare al acestuia vă va permite să explicaţi rapid în ce constă proiectul, iar datele brute şi foile de calcul vă vor oferi suficiente informaţii pentru a răspunde la eventualele întrebări”.*

b.3.3 Clarificarea paşilor de urmat pentru finalizarea acordului. În final, după ce aţi trecut în revistă beneficiile, clarificaţi paşii necesari pentru finalizarea acordului. Paşii ar putea include: emiterea unei comenzi, semnarea unui contract, trimiterea unei scrisori de intenţie etc. Confirmaţi angajamentul clientului în ceea ce priveşte aceşti paşi şi, astfel, acordul lui final.

Exemplu: *„Vom include modificările în contract chiar în după-amiaza aceasta. Pot trece mâine la ora 11 să vă aduc noul contract pentru a-l semna?... Bun. Atunci, putem începe proiectul săptămâna viitoare, conform graficului”.*

SUMAR

- Negocierea este definită ca fiind un proces de comunicare şi decizie, prin care părţile încearcă să ajungă la o soluţie reciproc avantajoasă. Elementele fundamentale ale unui proces de negociere sunt: părţile implicate, interdependenţa, divergenţele, colaborarea voluntară şi obiectivul comun.
- Termenul de negociere denumeşte un proces care se manifestă în multiple domenii ale vieţii sociale, în politică, diplomaţie, afaceri, raporturi între partenerii sociali etc. Diversele clasificări ale negocierilor delimitează între: negocieri interne şi internaţionale (după mediul în care se realizează); negocieri bilaterale şi multilaterale (după numărul părţilor); negocieri de tip distributiv, integrativ şi raţionale (după comportamentul părţilor în timpul tratativelor); negocieri sociale, politice, comerciale, diplomatice etc. (după obiectul negocierii).
- Strategiile de negociere sunt abordări globale, care trasează direcţia generală în care se va desfăşura negocierea. Strategiile pot fi cooperative, conflictuale sau mixte.
- Pornind de la strategie, se pregăteşte planul de negociere, care conţine şi tehnicile şi tacticile propuse. În funcţie de context, se utilizează şi tactici şi stratageme.
- Tehnicile sunt modalităţi de acţiune pentru realizarea obiectivelor pe care firma şi le propune pentru negocieri. Câteva dintre cele mai utilizate tehnici de negociere sunt: tehnica „punct cu punct” (negociere secvenţială), tehnica „în pachet” (negociere integrată), tehnica extinderii, tehnica folosirii unui reprezentant, tehnica „falsului pivot”, tehnica „bilanţului” şi tehnica „celor patru trepte”.
- Tacticile de negociere sunt acţiuni punctuale de valorificare a unor oportunităţi sau de răspuns la un context apărut în cursul tratativelor. În ceea ce priveşte tacticile de negociere, acestea pot reflecta atât componenta de persuasiune (convingere), cât şi de influenţare (determinare), în conformitate cu tipul de negociere ales (negociere cooperativă sau conflictuală). Stratagemele sunt tactici de manipulare.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- Diferenţele culturale influenţează procesul negocierii comerciale internaţionale, iar componenta culturală se reflectă în diferite stiluri de negociere pe plan mondial.
- Derularea unei negocieri comerciale internaţionale cuprinde, în principiu, următoarele trei etape principale: planificarea negocierii, conducerea negocierii (de tip câştig-câştig) şi finalizarea tratativelor prin ajungerea la un acord.

TERMENI-CHEIE

Negociere comercială internaţională, BATNA, strategie de negociere, tehnică de negociere, tactică de negociere, stratagemă de negociere

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

1. Ce înseamnă succes în negocieri?
2. Ce este BATNA?
3. Identificaţi, în negocierile dvs. zilnice, strategii, tehnici, tactici şi stratageme pe care le folosiţi. Sunt câteva preferate? Care şi de ce?
4. Consideraţi că sunteţi un bun negociator? De ce?
5. Care sunt strategiile, tehnicile, tacticile şi stratagemele de negociere pe care le-aţi utiliza în negocierea cumpărării unui autoturism? Dar în cazul negocierii salariului?
6. Pregătiţi o negociere în care să folosiţi tehnica celor patru trepte. Comparaţi preţurile propuse în această tehnică cu zona de acord potenţial. Ce observaţi?
7. Discutaţi dacă şi cum se modifică zona de acord potenţial dacă negociaţi cu un partener de afaceri din aceeaşi ţară cu dvs., comparativ cu o negociere cu un partener din altă ţară.
8. Exerciţiu: Planificaţi o negociere pentru vânzarea a 100 biciclete unui client american, integrând sfaturile din ghidul pentru negociatori. Cum se modifică negocierea dacă acesta este italian? Care consideraţi că sunt principalele obstacole pe care le întâmpinaţi în planificarea acestei negocieri şi care sunt soluţiile pentru evitarea sau depăşirea acestor obstacole?

BIBLIOGRAFIE

Curry, J. E. (2000). *Negocierile internaţionale de afaceri*, Bucureşti: Editura Teora.

Deutsch, M. (1977). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*, New Haven: Yale University Press.

Duncan, G. (2014). 'Why are Apple and Samsung throwing down? A timeline of the biggest fight in tech', *Digital Trends*. Disponibil la: http://www.digitaltrends.com/mobile/apple-vs-samsung-patent-war-timeline/.

Dupont, C., (1994). *La negociation. Conduite, theorie, application,* 4th edition, Paris: Dalloz.

Fisher, R., Ury, W. şi Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating an agreement without giving in*, 2nd edition, London: Century Business.

Gates, S. (2016). *The Negotiation Book: Your Definitive Guide to Successful Negotiating*, 2nd edition, London: John Wiley and Sons Ltd.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Hau, C. (2000). *Necessary Fictions: Philippine literature and the nation 1946-1980*. Manila: Ateneo de Manila University Press.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*, 1st Edition, London, New York: McGraw-Hill.

Hollensen, S. (2014). *Global marketing*, 6th Ed. Edinburgh: Pearson Education.

Inglehart, R. (1990). *Culture Shift in Advanced Industrial Society*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

Kroeber, A.L. şi Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*, Vol. 47 (1), Harvard University Press, Cambridge, MA.

Lewicki, R. J., Saunders, D. M. şi Barry, B. (2006). *Negotiation,* 5th edition, New York: McGraw-Hill.

Malița, M. (1972). *Teoria și practica negocierilor,* București: Editura Politică.

Moore, C.W. şi Woodrow, P.J. (2010). *Handbook of Global and Multicultural Negotiation,* San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Popa, I. (2006). *Negociere comercială internațională*, București: Editura Economică.

Tinsley, C.H., Curhan, J.J. şi Kwak, R.S. (1999). 'Adopting a Dual Lens Approach for Examining the Dilemma of Differences in International Business Negotiations', *International Negotiation*, Vol. 4, Issue 1, pp. 5-22.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitolul 12

Contractarea în afacerile internaţionale

Autori:
Mihaela Gabriela BELU
Roxana VOICU-DOROBANŢU
Ramona-Iulia DIEACONESCU (ŢARŢAVULEA)

Structură:

- Contractul comercial internaţional: premisele contractării
- Contractarea prin corespondenţă comercială şi electronică
- Contractul comercial internaţional: conţinut şi executare

Obiective:

- Cunoaşterea etapelor pregătitoare contractării internaţionale
- Cunoaşterea modalităţilor de contractare comercială
- Cunoaşterea structurii unui contract comercial internaţional şi a clauzelor specifice acestuia

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

MINICAZ

CASETA 12.1 De la negociere la contractare – Contractex

Deseori se consideră că pasul normal este de la negociere la contractare, însă sunt aspecte ale unui viitor contract de care un negociator trebuie să țină seama încă din faza de pregătire a negocierii.

În cazul societății fictive Contractex, producătoare de electrocasnice, negociatorul Ion Popescu a gestionat cu succes aceste aspecte, într-un parcurs optim al tranzacției internaționale.

Contractex, bine-cunoscută pe piețele europene, are de înfruntat o concurență extrem de puternică pe piețele din Orientul Mijlociu din partea firmelor chineze. Unul dintre punctele forte ale companiei este imaginea sa pozitivă în ceea ce privește calitatea produselor, dar și îndeplinirea cu strictețe a prevederilor contractuale. Astfel, Ion Popescu este conștient de importanța definirii corecte a zonelor de acord potențial pentru toate clauzele contractuale, astfel încât să evite situațiile în care compania se va afla în imposibilitatea de a le respecta.

Primul pas este identificarea posibilității de contractare prin corespondență sau electronică, ambele opțiuni reducând semnificativ costurile Contractex.

În măsura în care, cu anumiți distribuitori, se impune o contractare directă, echipa lui Ion Popescu îi pregătește acestuia o informare cu privire la cutumele de contractare în țările din Orientul Mijlociu vizate: diferențele legislative (dacă se preferă utilizarea dreptului european codificat, de tip *civil law*, sau se aplică mai degrabă dreptul islamic), modalitățile de transport favorite în zonă, tipuri de clauze de reducere a riscurilor ținând seama de moneda în care se va face tranzacția ș.a.

Astfel, Ion Popescu pornește în negociere cu un proiect de contract în care a definit BATNA (engl. *Best Alternative to a Negotiated Agreement* – vezi capitolul anterior), dar și zonele de acord potențial pentru fiecare clauză contractuală în parte, precum și strategia de negociere pe care o va aplica.

Este extrem de important pentru Contractex să definească riguros în contract următoarele elemente: marfa, condițiile de livrare, prețul și modalitățile de plată. De această definire, precum și de clauzele de gestionare a riscurilor unei tranzacții internaționale, ține capacitatea firmei de a livra electrocasnicele în condițiile în care s-a angajat. Orice angajament luat, care nu va putea fi îndeplinit, duce la o afectare a imaginii companiei, la scăderea încrederii partenerilor și la diminuarea șanselor unor contracte viitoare.

Negocierea efectivă s-a derulat după regulile obișnuite, Ion Popescu reușind să ofere distribuitorilor alternative satisfăcătoare, și contractul s-a semnat, urmând ca tranzacția să fie derulată conform acestuia.

Sursa: Concepția autorilor, pornind de la cazul „Webomatic" din Belu, M. (2008). *Operațiuni de comerț exterior. Aplicații. Studii de caz.* După o idee din Barelier et al. (2001). *Cas de commerce international.*

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

12.1 Contractul comercial internaţional
Premisele contractării

În urma finalizării cu succes a negocierilor comerciale derulate între două sau mai multe părţi, partenerii urmează să redacteze un contract, care să reflecte acordul lor de voinţă şi obligaţiile asumate de fiecare dintre aceştia.

Particularitatea unui contract comercial internaţional vine din elementele de extraneitate (partener străin, de exemplu). Există însă şi o serie de caracteristici care rămân la nivel fundamental identice, indiferent dacă acesta este naţional sau internaţional. Astfel, modalităţile de contractare, respectiv prin negociere directă (faţă în faţă) sau prin corespondenţă comercială (între absenţi) rămân valabile, chiar dacă vorbim despre un contract internaţional. Mai mult, în ultima vreme, odată cu creşterea numărului de tranzacţii pe Internet şi a distribuţiei de conţinut livrabil online (*ODC – Online Delivered Content*), dar şi pentru că se permite reducerea mare a costurilor, contractarea prin corespondenţă comercială electronică a devenit mai mult decât o variantă de rezervă.

Contractul internaţional este parte a procesului de tranzacţionare comercială internaţională care presupune raporturi juridice atât înainte de tranzacţia efectivă (cum ar fi cadrul normativ al contractării), cât şi după aceasta, prin contracte „derivate", cum ar fi cele de transport şi asigurare a mărfii de la vânzător la cumpărător, sau de plată. Cadrul normativ al contractării se constituie din legislaţia naţională a celor doi parteneri şi din dreptul internaţional. Legislaţia naţională este rezultat al unui sistem de drept utilizat într-o anumită ţară, la nivel global cunoscându-se patru mari sisteme de drept: continental (engl. *civil law*), anglo-saxon (engl. *common law*), islamic şi dreptul din Extremul Orient, sintetizate în tabelul următor.

Tabelul 12.1 **Sisteme de drept**

Ţările cu drept codificat ***Civil law***	**Ţările cu drept anglo-saxon** ***Common law***	**Ţările islamice**	**Extremul Orient**
Europa (fără UK), America Latină, ţări din Africa, Turcia, Indonezia	Marea Britanie, SUA, Canada, Australia, India, Africa de Sud		China, Japonia
- cadrul legislativ = lege codificată + reguli supletive - suveranitatea legiuitorului – voinţa socială - contractele „scurte" - respectarea legii – contractul interpretat în spiritul său	- jurisprudenţa (regula precedentelor), în loc de lege - importanţa judecătorului - contractele „lungi" - *The Sanctity of Contracts* – contractul interpretat în litera sa	- legătura intimă între drept şi religie - regulile de drept din operele juriştilor de autoritate şi soluţii la speţe (*fatwa*) - tendinţele de adaptare	- abordarea specifică a dreptului = spaţiul nondreptului - principiile morale de comportament sunt superioare normelor de drept - predominarea armoniei în locul conflictului - fidelitatea.

Sursa: Popa (2006), p. 247.

Pe lângă legislaţia naţională, dreptul comercial internaţional oferă şi alte izvoare de drept, cum ar fi uzanţele internaţionale sau tratatele şi convenţiile internaţionale, precum şi *lex mercatoria* (legea comercianţilor), setul de principii şi reguli precizate de UNIDROIT – Institutul Naţional pentru Unificarea Dreptului Privat. ***Lex mercatoria*** propune drept principii pentru un contract

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

comercial internaţional (Popa, 2006): libertatea contractuală, forţa obligatorie a contractului, respectarea normelor aplicabile contractului conform dreptului internaţional privat şi caracterul facultativ al înscrisului şi libertatea în materie de probe.

Uzanţele internaţionale, definite drept cutume şi practici întâlnite cu o frecvenţă foarte mare în tranzacţiile la nivel global, au fost uneori codificate, aşa cum este cazul pentru condiţiile de livrare INCOTERMS (a se vedea şi Anexa 12.1).

Tratatele şi convenţiile internaţionale, bilaterale sau multilaterale, se încheie între state suverane, care reglementează prin intermediul acestor documente fie raporturi generale, cum este cazul tratatelor, fie particulare, într-un anumit domeniu, cum este cazul convenţiilor. Acestea din urmă pot soluţiona conflicte legislative sau pot reglementa direct anumite aspecte. Dacă principiul este că tratatul sau convenţia internaţională prevalează legislaţiei naţionale, în comerţul internaţional, tratatele şi convenţiile au deseori caracter supletiv (se aplică doar dacă aceasta este dorinţa părţilor) sau sunt permisive în ceea ce priveşte prevederile, permiţând părţilor să decidă derogări. Convenţia de la Viena este de o importanţă majoră în comerţul internaţional cu mărfuri, încă de la intrarea sa în vigoare în 1988. Cu caracter unificator (propunând o reglementare unitară), supletiv (aplicându-se dacă părţile nu au reglementat altfel) şi pragmatic, Convenţia de la Viena a simplificat tranzacţiile comerciale la nivel global.

Contractarea presupune trei etape: faza precontractuală, proiectul de contract şi redactarea contractului (Popa, 2006).

În faza precontractuală, părţile pot decide să semneze angajamente precontractuale, care propun intenţiile vânzătorului, respectiv cumpărătorului, fără a fi obligatorii. Aceste intenţii se pot numi scrisori de intenţie sau memorandumuri. Există şi situaţii în care părţile decid că angajamentul precontractual este obligatoriu, constituindu-se într-un preacord. În practica internaţională, regăsim două tipuri de angajamente în funcţie de obiectul lor: cele care pregătesc negocierea (cu clauze referitoare la partea care suportă costurile cu negocierea, de exemplu) sau cele care pregătesc forma finală şi executarea contractului. Popa (2006) aminteşte mai multe forme de contracte pregătitoare pentru formarea contractului. Acestea sunt prezentate în tabelul următor:

Tabelul 12.2 **Contracte pregătitoare pentru formarea contractului final**

Acordul de preferinţă	Una dintre părţi se angajează să nu încheie un contract cu un terţ fără a propune acel contract celeilalte părţi
Promisiunea de contract unilaterală	Partea care face această promisiune va încheia contractul în momentul în care cealaltă parte îşi exercită opţiunea de contractare
Promisiunea bilaterală	De facto un contract care se validează ulterior, prin îndeplinirea unei formalităţi (de exemplu, obţinerea unui aviz)
Acordul de negociere	Părţile se angajează să poarte tratative, contractarea finală nefiind obligatorie

Sursa: Adaptare după Popa (2006).

În practică, se întâlnesc şi contracte pregătitoare pentru executarea contractului final, cel mai cunoscut exemplu în acest sens fiind **antecontractul**. Cunoscut şi drept „precontract", „contract provizoriu" sau „contract preliminar", antecontractul indică acordul părţilor de a intra în viitor într-o relaţie contractuală de vânzare-cumpărare a unor mărfuri.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

12.2 Contractarea prin corespondenţă comercială şi electronică

Internetul a permis răspândirea pe scară largă a afacerilor electronice cu mărfuri reale sau virtuale. O caracteristică generală a acestui tip modern de afaceri este nevoia contractării la distanţă, între persoane juridice care nu îşi au reprezentanţii în acelaşi loc, respectiv contractarea între absenţi. În acest caz, reglementările internaţionale au propus reguli cu privire la formarea contractului, respectiv momentul şi locul în care se întâlnesc cele două voinţe ale părţilor. Se face distincţia între *contractarea prin corespondenţă comercială* – rezultatul unui schimb de scrisori comerciale şi *contractarea electronică* – prin intermediul unui mijloc de comunicare electronic (ex.: email).

În cazul contractării prin corespondenţă, documentul fundamental este oferta comercială, o comunicare transmisă de către vânzător cumpărătorului, cuprinzând următoarele elemente:

- toate detaliile mărfii: tip şi calitate, caracteristici tehnice, volum, greutate, dimensiuni, ambalaj;
- cantitatea oferită;
- preţul: unitar şi total, moneda de plată, alte clauze cu privire la preţ şi valută;
- condiţia de livrare;
- termenul şi data livrării;
- eventualele livrări parţiale (dacă este cazul);
- modalitatea şi termenului de plată;
- dreptul aplicabil, locul executării contractului;
- rezerve cu privire la ofertă;
- termenul până la care este valabilă oferta.

Cumpărătorul poate accepta oferta în termen sau nu, după cum se poate observa şi din figura următoare. În ceea ce priveşte formarea contractului între absenţi (când anume se consideră contractul încheiat), se cunosc patru teorii, dintre care primele două sunt mai frecvente:

- *teoria emisiunii (declaraţiunii)*: când cumpărătorul îşi exprimă voinţa de a accepta oferta;
- *teoria recepţiunii*: când răspunsul acceptantului ajunge la cel care a făcut oferta;
- *teoria expediţiunii*: când acceptantul transmite răspunsul de accept către cel care a făcut oferta;
- *teoria informaţiunii*: când cel care a făcut oferta ia cunoştinţă efectiv de acceptul clientului.

***Figura 12.1* Modalităţi de contractare între absenţi**

Vânzător	1. Ofertă fermă → 2. Acceptare = CONTRACT ←	Cumpărător
	1. Comandă ← 2. Acceptare = CONTRACT →	
	1. Ofertă → 2. Contraofertă ← 3. Acceptare = CONTRACT →	
	1. Ofertă → 2. Contraofertă ← 3. Contraofertă → 4. Acceptare = CONTRACT ←	

Sursa: Adaptare după Popa (2006).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Contractarea electronică, baza comerţului electronic, are drept caracteristică diferită faţă de contractarea prin corespondenţă faptul că acceptarea ofertei se face prin validarea online (de obicei, click pe un anumit buton), prin completarea unui formular online cu validarea inclusă în momentul apăsării butonului OK sau SEND (*trimite*), prin transmiterea unei contraoferte sau acceptarea ofertei prin email (mult mai rar în ultimii ani) sau prin validarea contractului cu semnătura electronică.

12.3 Contractul comercial internaţional Conţinut şi executare

12.3.1 Contractul comercial internaţional. Structură şi clauze

Contractul de vânzare internaţională reprezintă un acord de voinţă între două părţi din ţări diferite, prin care exportatorul este obligat să transfere dreptul de proprietate asupra mărfii către importator, acesta fiind obligat la rândul său la plata preţului stabilit.

Conform autorului Ioan Popa (2006), pentru construirea contractului există mai multe posibilităţi: redactarea unui contract specific (negociat integral), utilizarea unui contract-tip sau referirea la condiţii generale.

Contractul specific este redactat în urma negocierii punctuale a tuturor clauzelor contractuale (obiect, preţ, condiţii de livrare, de plată etc.) şi prin consemnarea obligaţiilor şi drepturilor ce revin fiecărei părţi într-un document unic şi specific situaţiei concrete existente. Acest tip de contract este mai puţin utilizat în tranzacţiile comerciale internaţionale, fiind adecvat mai degrabă contractelor complexe, care vizează cooperări pe termen lung între parteneri sau realizarea unor obiective de afaceri de valoare mai mare.

Contractul-tip este un model de contract standardizat, cu o structură predefinită, care poate fi utilizat de către părţi în vederea simplificării procesului de negociere, având în vedere că cele mai importante clauze sunt deja incluse. Acest contract tip poate fi completat sau modificat de către părţi cu detaliile specifice tranzacţiei pe care urmează să o deruleze. Contractele tip sunt elaborate de diverse organisme internaţionale sau asociaţii profesionale, care pun la dispoziţia comercianţilor acest instrument în vederea promovării schimburilor comerciale internaţionale şi dezvoltării economiei globale (adaptare după Popa, 2006).

Condiţiile generale sunt de două tipuri: de vânzare (elaborate de vânzător) şi de cumpărare (elaborate de cumpărător). *Condiţiile generale de vânzare* sunt înscrise în mod uzual pe versoul ofertei vânzătorului, cuprinzând ansamblul prevederilor propuse de acesta pentru comercializarea produselor sale. Pe pagina principală a ofertei vor figura elementele specifice privind tranzacţia curentă, iar contractul se formează prin acordul cumpărătorului asupra tuturor propunerilor făcute de vânzător sau prin tratative în urma cărora cele două părţi se înţeleg asupra formei finale a acordului lor de voinţă. *Condiţiile generale de cumpărare* sunt prezentate pe versoul documentului de comandă şi vizează elemente privind modalitatea de derulare a achiziţiilor de către o anumită firmă sau instituţie (adaptare după Popa, 2006).

Contractul comercial internaţional conţine câteva clauze esenţiale (obiectul, părţile şi preţul) şi alte clauze referitoare la obligaţiile părţilor privind transferul proprietăţii/riscurilor şi plata contravalorii produselor şi/sau serviciilor care fac obiectul contractului. Structura generală a unui contract de vânzare internaţională este prezentată în caseta 12.2.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 12.2 Structura contractului comercial internaţional

I. *Partea introductivă* (preambulul) – prezintă contextul general al unei tranzacţii comerciale; poate să facă referire la scopul încheierii contractului şi la motivaţia părţilor; nu este obligatorie în contract.
II. *Clauzele esenţiale*
1. Părţile – se vor identifica vânzătorul şi cumpărătorul, cu denumirea completă a societăţii comerciale sau instituţiei/organizaţiei şi cu menţionarea reprezentantului acesteia.
2. Obiectul contractului – se vor descrie produsele sau serviciile asupra cărora părţile s-au înţeles pentru operaţiunea de vânzare-cumpărare, menţionând cantitatea, care poate fi determinată sau determinabilă, calitatea (inclusiv specificaţii tehnice, dacă e cazul), originea mărfurilor şi modalitatea de ambalare a acestora.
3. Preţul – se va menţiona preţul unitar sau preţul total şi moneda în care acesta urmează să fie plătit de către cumpărător. Având în vedere că este vorba despre un contract internaţional, plata se va face în valută, respectiv într-o monedă străină (moneda uneia dintre părţi sau o altă monedă de circulaţie internaţională).
III. *Alte clauze importante*
1. Condiţiile de livrare – se va stabili *modalitatea de livrare* a bunurilor sau serviciilor: global (toată marfa o dată) sau în tranşe; se va menţiona termenul sau termenele de livrare, după caz. *Termenul de livrare* poate fi menţionat în general în mai multe variante, de exemplu: „în maxim 24/48 de ore" pentru o livrare rapidă sau „în ... zile lucrătoare" sau „în 30/60/90 de zile de la semnarea contractului" sau „de la efectuarea plăţii/plata avansului". O altă posibilitate este menţionarea unei date sau a datelor calendaristice exacte în care va fi efectuată livrarea produsului sau prestarea serviciului. În cazul livrărilor în tranşe, se pot utiliza şi formulările de tipul: „la începutul lunii", „în primele 5 zile ale lunii" sau „la sfârşitul fiecărei luni în perioada ...". De asemenea, trebuie stabilite obligaţiile ce revin fiecăreia dintre părţi privind livrarea mărfurilor.
2. Condiţiile de plată – se va menţiona *modalitatea de plată,* existând mai multe posibilităţi, de la cele mai simple, precum ordinul de plată, cecul sau plata directă la livrarea mărfii către importator (engl. *cash on delivery*) la cele mai complexe, cele mai cunoscute fiind incasso-ul documentar şi acreditivul documentar, care presupun mai multă siguranţă privind încasarea contravalorii bunurilor, odată ce acestea au fost livrate, deoarece sunt implicate şi instituţii bancare în aceste operaţiuni de plată. *Termenul de plată* trebuie stabilit prin contract şi există mai multe variante: plata în avans (toată valoarea contractului sau un procent prestabilit din aceasta), plata la livrare sau plata la un termen stabilit (de exemplu: „la 30/60 zile de la livrarea bunurilor/prestarea serviciilor" sau „în maxim 48 de ore de la semnarea contractului").
3. Durata contractului – se menţionează, de obicei, perioada contractuală stabilită de părţi (în strânsă legătură cu timpul necesar livrării mărfurilor/prestării serviciilor care fac obiectul contractului) şi termenul la care contractul se consideră a fi încheiat sau condiţiile exacte de reziliere a contractului.
4. Confidenţialitatea – se menţionează elementele legate de contract sau de derularea acestuia, care nu trebuie divulgate către terţe părţi.
5. Dreptul aplicabil – părţile sunt libere să aleagă legea aplicabilă contractului (a ţării vânzătorului, cumpărătorului sau terţă) şi pot stabili ca eventualele litigii să fie soluţionate pe cale arbitrală, modalitate prin care acestea pot primi o rezoluţie mai rapidă decât în cazul soluţionării prin justiţie. Părţile pot face referire şi la reglementări internaţionale, precum Convenţia de la Viena, care reglementează vânzarea internaţională de mărfuri.
Sursa: Concepţia autorilor.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

12.3.2 Marfa

Obiectul contractului, marfa, este un element esenţial, fără de care contractul de vânzare-cumpărare internaţională nu ar avea sens. Definită prin prisma naturii produsului, a cantităţii şi calităţii acestuia, marfa trebuie ambalată şi marcată corespunzător pentru parcursul său extern.

Primul component fundamental în definirea mărfii este produsul. Astfel, este important de ştiut dacă vorbim despre **mărfuri fungibile** (omogene calitativ), pentru care în contract se va trece doar denumirea completă şi tipul de marfă, sau despre **mărfuri nefungibile**, pentru care trebuie făcută individualizarea produselor prin marcă, descriere exactă, caracteristici tehnice etc.

Cantitatea mărfii se precizează în contract pornind de la unităţile de măsură uzuale pentru respectivul tip de marfă pe piaţa clientului. Se poate utiliza în paranteză şi echivalentul în unitatea de măsură de pe piaţa vânzătorului, dacă există diferenţe între cele două pieţe. Dacă pentru mărfurile nefungibile cantitatea se defineşte cu uşurinţă prin precizarea numărului de bucăţi, pentru mărfurile fungibile este necesar să se precizeze explicit toleranţa în contract, respectiv procentul cu care poate varia în plus sau în minus cantitatea livrată. De obicei, aceasta este de ±10% faţă de cantitatea prevăzută în contract.

Cantitatea mărfii poate diferi în funcţie de caracteristicile acesteia şi de condiţiile în care s-a făcut măsurarea. De exemplu, dacă se menţionează în contract că lâna va fi cântărită în ud, pentru verificarea cantităţii livrate, cumpărătorul va trebui să se asigure că sunt întrunite aceleaşi condiţii de umiditate. Într-un alt exemplu, dacă pentru un produs chimic se menţionează o anume concentraţie, cumpărătorul va trebui să se asigure că, deşi este livrată aceeaşi cantitate de produs, acesta respectă concentraţia din contract.

Calitatea mărfii este o altă caracteristică de care trebuie să se ţină seama în contractare. Determinarea calităţii mărfii se poate face (Popa, 2006):

- pe bază de descriere;
- prin mostre, care sunt părţi reprezentative ale mărfii, de mici dimensiuni, sau chiar un exemplar din marfa contractată;
- pe bază de tipuri sau denumiri uzuale (în acest caz se pot utiliza şi standarde naţionale);
- prin indicarea mărcii de fabrică, de comerţ sau de serviciu;
- pe baza vizionării mărfii;
- prin utilizarea unor formule consacrate.

Dacă se decide că marfa va fi apreciată din punct de vedere calitativ de către cumpărător pe baza vizionării, se pot identifica două cazuri:

- contractul prevede clauza ***„Văzut-plăcut”***: acest lucru indică o vizionare a mărfii de către cumpărător anterior semnării contractului;
- contractul prevede clauza ***„După încercare”***: acest lucru indică faptul că executarea contractului este condiţionată de acceptarea calităţii mărfii de către cumpărător, într-un orizont de timp dat.

Dacă se decide utilizarea unor formule consacrate, acestea sunt:

- ***„Tel Quel”***: cumpărătorul acceptă marfa „aşa cum este”;
- ***„Sound Delivered”*** sau ***SD*** – „marfa sănătoasă la descărcare”: cumpărătorul acceptă marfa dacă aceasta ajunge la destinaţie fără modificări calitative (de regulă, degradări);
- ***„Rye Terms”*** sau ***RT*** – „clauza comerţului cu secară”: cumpărătorul acceptă marfa în orice condiţii, dar, dacă există degradări calitative, vânzătorul trebuie să ofere o reducere de preţ.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Ambalajul este cel care asigură menţinerea calităţii şi cantităţii mărfii pe parcurs extern. Obligaţia vânzătorului este de a livra cumpărătorului marfa în ambalaj uzual de export. Indiferent dacă ambalajul este sau nu recuperabil după livrarea mărfii, sunt necesare o serie de precizări în contractul comercial cu privire la acesta. Astfel, trebuie clarificat dreptul de proprietate asupra ambalajului: devine proprietatea cumpărătorului odată cu marfa sau este considerat împrumutat acestuia de către vânzător, existând obligaţia returnării într-o perioadă precizată. În acest caz, trebuie precizat şi cine suportă cheltuielile de returnare a ambalajului vânzătorului. În noile tipuri de tranzacţii internaţionale, cu o componentă de responsabilitate socială, vânzătorul poate include o clauză de reciclare a ambalajului. Cu privire la costul ambalajului, se pot include în contract următoarele clauze:

- ***Neto:*** preţul ambalajului este inclus în preţul mărfii;
- ***Neto plus ambalajul:*** preţul ambalajului este separat de preţul mărfii;
- ***Bruto per neto:*** preţul ambalajului este calculat la preţul unitar al mărfii.

Nu în ultimul rând, este important de stabilit în contract marcajul pe care îl va avea ambalajul pe parcurs extern, cu menţiunea că rolul marcajelor nu este doar de publicitate comercială, ci şi de operativitate logistică. În mod uzual, marcajele precizează: ţara de origine a produselor (Made in…), cu excepţia cazului în care părţile decid să utilizeze un ambalaj neutru; numele şi adresa exportatorului şi destinatarului; greutatea bruto şi neto; numărul coletului (dacă sunt mai multe); numărul contractului; şi alte specificaţii, cum ar fi „Fragil” (Popa, 2006).

12.3.3 Clauzele de livrare

În afară de stabilirea clauzelor esenţiale ale contractului, un element deosebit de important în derularea acestuia este reprezentat de livrarea produselor. Vânzătorul şi cumpărătorul trebuie să stabilească care sunt obligaţiile fiecăruia în ceea ce priveşte livrarea mărfurilor. Datorită complexităţii crescute a realizării de livrări internaţionale – care presupun transport şi asigurare pe parcurs internaţional al produselor, ambalare corespunzătoare şi formalităţi de vămuire la export/import – a fost acordată o atenţie deosebită condiţiilor de livrare. Astfel, au apărut uzanţe internaţionale, practici specifice şi au fost formulate reguli foarte clar definite, care sunt utilizate ca reper important de către comercianţi.

În continuare, vom analiza mai în detaliu regulile privind livrarea internaţională, care au fost codificate de către Camera de Comerţ şi Industrie de la Paris sub denumirea de INCOTERMS (engl. *International Commercial Terms*). Apărute încă din anul 1936, acestea au fost revizuite de mai multe ori, ultima formă fiind cea din 2010, care este prezentată în acest capitol.

Principalele aspecte asupra cărora fac referire regulile INCOTERMS sunt:

- Stabilirea locului de transfer al cheltuielilor şi riscurilor asupra mărfii care face obiectul contractului, de la vânzător la cumpărător;
- Împărţirea cheltuielilor privind livrarea mărfii între vânzător şi cumpărător;
- Ambalarea corespunzătoare a mărfii;
- Avizarea privind disponibilitatea mărfii şi punerea acesteia la dispoziţia partenerului la locul stabilit pentru transferul proprietăţii;
- Organizarea transportului atât pe parcurs intern, cât şi internaţional;
- Angajarea cărăuşului/cărăuşilor;
- Obţinerea documentelor necesare exportului/importului;
- Realizarea formalităţilor de vămuire la export/import a mărfurilor şi plata taxelor vamale aferente.

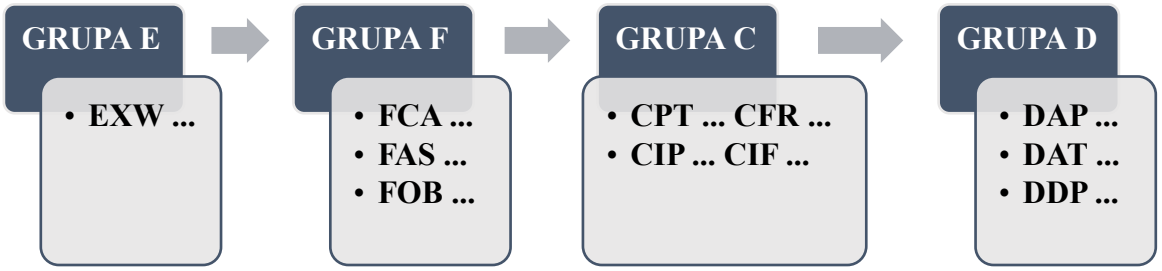
CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Toate aspectele menţionate mai sus sunt cuprinse în regulile INCOTERMS, partenerii de negociere putând insera în contract una dintre aceste condiţii de livrare, fiind astfel foarte clar ce obligaţii revin fiecăruia dintre ei în ceea ce priveşte livrarea mărfii care face obiectul contractului, de la vânzător la cumpărător. Principalele obligaţii care trebuie asumate fie de către vânzător, fie de către cumpărător sunt sintetizate în Anexa 12.1, precum şi împărţirea acestora conform grupelor de condiţii INCOTERMS.

Condiţiile INCOTERMS sunt împărţite în patru grupe principale, fiecare grupă având specificul său în ceea ce priveşte obligaţiile fiecărui partener cu privire la livrarea mărfurilor. Fiecare grupă cuprinde mai multe condiţii de livrare, sintetizate în figura următoare şi explicate în Anexa 12.1.

***Figura 12.2* Condiţiile INCOTERMS 2010**



Sursa: Concepţia autorilor după INCOTERMS 2010, https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-2010/.

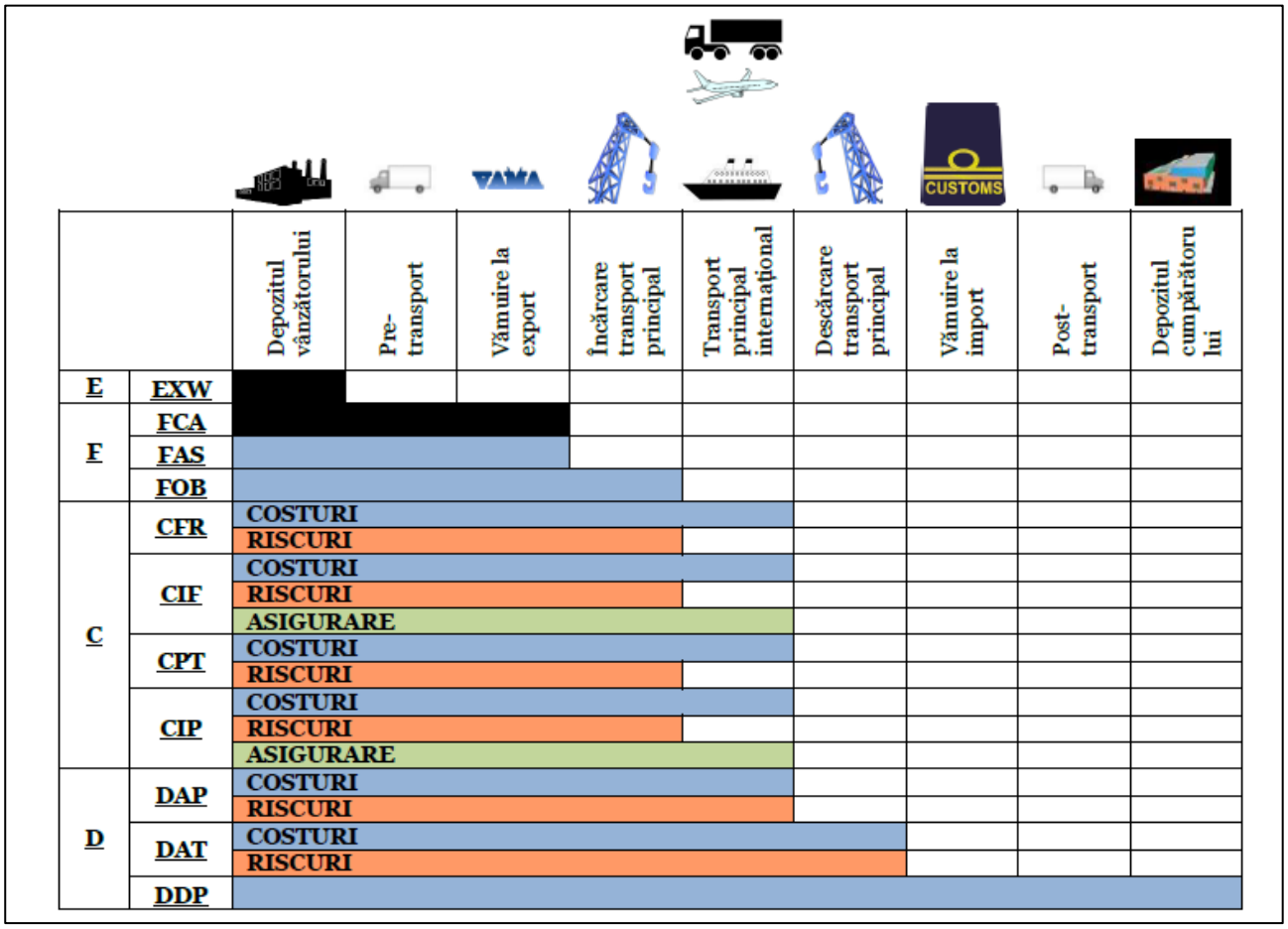
După fiecare condiţie de livrare, în spaţiul prevăzut cu „...", se completează locul de predare a mărfii de la vânzător la cumpărător, personal sau prin intermediari numiţi de aceştia, respectiv mandatari, comisionari, expediţionari, cărăuşi etc. Locul de predare al mărfurilor este, de obicei, şi locul de transfer al proprietăţii asupra mărfii de la vânzător la cumpărător, precum şi a riscului asociat operaţiunilor de livrare (cu excepţia grupei C, care are câteva particularităţi). Pentru a înţelege mai bine modul şi locul de transfer al cheltuielilor şi riscurilor privind marfa, de la vânzător la cumpărător, se poate consulta figura 12.3.

Pe măsură ce parcurgem cele 4 categorii de condiţii, respectiv E -> F -> C -> D, creşte nivelul obligaţiilor asumate de către vânzător privind livrarea mărfii. În general, în cazul grupelor E şi F, locul numit pentru predarea mărfii va fi unul din ţara vânzătorului, pe când în cazul grupelor C şi D acesta va fi unul din ţara cumpărătorului (ceea ce presupune mai multe cheltuieli de livrare din partea vânzătorului). În casetele 12.3 şi 12.4, se poate observa cum se calculează preţul pentru un anumit bun în variantele de contractare cu transport maritim şi transport rutier, pentru fiecare dintre clauzele INCOTERMS 2010.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

***Figura 12.3* Condiţiile de livrare INCOTERMS 2010**



		Depozitul vânzătorului	Pre-transport	Vămuire la export	Încărcare transport principal	Transport principal internaţional	Descărcare transport principal	Vămuire la import	Post-transport	Depozitul cumpărătorului
E	EXW									
F	FCA									
	FAS									
	FOB									
C	CFR	COSTURI								
		RISCURI								
	CIF	COSTURI								
		RISCURI								
		ASIGURARE								
	CPT	COSTURI								
		RISCURI								
	CIP	COSTURI								
		RISCURI								
		ASIGURARE								
D	DAP	COSTURI								
		RISCURI								
	DAT	COSTURI								
		RISCURI								
	DDP									

Sursa: Concepţia autorilor.

CASETA 12.3 Preţul în condiţiile de livrare INCOTERMS 2010 – transport maritim

Pentru exemplificarea condiţiilor de livrare INCOTERMS 2010, vom considera două cazuri: în primul caz, transportul pe parcurs internaţional se face maritim, în al doilea caz, se face rutier. Vezi caseta 12.4 pentru calculul aferent transportului rutier.

NOTĂ: Vom folosi cotaţii fictive pentru transport pe parcurs intern şi extern, asigurare, comisioane vamale şi taxe vamale. De asemenea, pentru acestea din urmă se vor folosi sume forfetare, pentru uşurinţa calculului. O detaliere a calculului pentru obţinerea liberului de vamă se găseşte în capitolul următor.

Cazul 1. Contractex livrează maritim, în Oman, electrocasnice care au preţul la poarta fabricii Contractex din Călăraşi de 1.000 € (cu ambalaj uzual de export). Costul transportului din Călăraşi la Constanţa este de 100 € (inclusiv asigurare pe parcurs intern). Încărcarea mărfii pe vas în Constanţa este 20 €. Vămuirea la export în România este 10 €. Costul transportului maritim Constanţa-Salalah (navlul) este 300 €. Asigurarea mărfii pe parcurs extern este 100 €. Descărcarea mărfii în Salalah costă 20 €. Taxele vamale de import sunt 50 €. Comisionul vamal este 5 €. Costul transportului între Salalah şi Muscat (destinaţia finală a mărfii) este 50 € (inclusiv asigurare pe parcurs intern).

Cum calculăm?

Pentru transportul maritim, se aplică următoarele clauze INCOTERMS 2010: EXW, FAS, FOB, CFR, CIF, DAT, DAP, DDP. Vom vedea care sunt preţurile pentru fiecare din acestea.

Preţul EXW Călăraşi = 1.000 €

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Prețul FAS Constanța = Prețul EXW Călărași + transportul și asigurarea Călărași-Constanța + vămuirea la export = 1.000 € + 100 € + 10 €= 1.110 €
Prețul FOB Constanța = Prețul FAS Constanța + încărcarea mărfii pe vas = 1.110 € + 20 € = 1.130 €
Prețul CFR Salalah = Prețul FOB Constanța + transportul maritim Constanța-Salalah (navlul) = 1.130 € + 300 € = 1.430 €
Prețul CIF Salalah = Prețul CFR Salalah + asigurarea mărfii pe parcurs extern (se face de către vânzător în contul cumpărătorului) = 1.430 € + 100 € = 1.530 €
Prețul DAT Salalah = Prețul CIF Salalah + descărcarea mărfii de pe vas = 1.530 € + 20 € = 1.550 €
Prețul DAP Muscat = Prețul DAT Salalah + transportul Salalah-Muscat (inclusiv asigurarea pe parcurs intern) = 1.550 € + 50 € = 1.600 €
Prețul DDP Muscat = Prețul DAP Muscat + comisionul vamal + taxa vamală de import = 1.600 € + 5 € + 50 € = 1.655 €.
Astfel, un vânzător care se obligă să livreze marfa la sediul clientului va cota un preț DDP Muscat de 1.655 €, în timp ce, dacă clientul din Oman va ridica marfa de la sediul din Călărași al producătorului, prețul pe care îl va cere acesta din urmă este 1.000 €.
Sursa: Concepția autorilor.

CASETA 12.4 Prețul în condițiile de livrare INCOTERMS 2010 – transport rutier

Pentru exemplificarea condițiilor de livrare INCOTERMS 2010, vom considera două cazuri: în primul caz, transportul pe parcurs internațional se face maritim, în al doilea caz, se face rutier. Vezi caseta 12.3 pentru calculul aferent transportului maritim.
NOTĂ: Vom folosi cotații fictive pentru transport pe parcurs intern și extern, asigurare, comisioane vamale și taxe vamale. De asemenea, pentru acestea din urmă se vor folosi sume forfetare, pentru ușurința calculului. O detaliere a calculului pentru obținerea liberului de vamă se găsește în capitolul următor.
Cazul 2. Contractex livrează rutier, în Ucraina, electrocasnice care au prețul la poarta fabricii Contractex din Călărași de 1.000 € (cu ambalaj uzual de export). Costul transportului din Călărași la Kiev este de 200 € (din care 100 € aferent parcursului în România și 100 € aferent celui ucrainean). Vămuirea la export în România este 10 €. Asigurarea mărfii pe parcurs extern este 100 €. Descărcarea mărfii la Kiev costă 10 €. Taxele vamale de import sunt 50 €. Comisionul vamal este 5 €.
Cum calculăm?
Pentru transportul rutier, se aplică următoarele clauze INCOTERMS 2010: EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP, DDP. Pentru că transportatorul a cotat pentru transportul rutier un preț până la sediul cumpărătorului, DAT și DAP vor avea aceeași valoare, neexistând un cost separat de transfer al mărfurilor de la terminal (de exemplu, gară) la sediul cumpărătorului.
Vom vedea care sunt prețurile pentru fiecare dintre aceste condiții de livrare.
Prețul EXW Călărași = 1.000 €
Prețul FCA Călărași = Prețul EXW Călărași + vămuirea la export = 1.000 € + 10 €= 1.010 €
Prețul CPT Kiev = Prețul FCA Călărași + transportul rutier Călărași-Kiev = 1.010 € + 200 € = 1.210 €
Prețul CIP Kiev = Prețul CPT Kiev + asigurarea mărfii pe parcurs extern (se face de către vânzător în contul cumpărătorului) = 1.210 € + 100 € = 1.310 €
Prețul DAT Kiev = Prețul CIP Kiev + descărcarea mărfii = 1.310 € + 10 € = 1.320 €
Prețul DAP Kiev = Prețul DAT Kiev = 1.320 €
Prețul DDP Kiev = Prețul DAP Kiev + comisionul vamal + taxa vamală = 1.320 € + 5 € + 50 € = 1.375 €
Astfel, un vânzător care se obligă să livreze marfa la sediul clientului va cota un preț DDP Kiev de 1.375 €, în timp ce, dacă clientul din Ucraina va ridica marfa de la sediul din Călărași al producătorului, prețul pe care îl va cere acesta din urmă este 1.000 €.
Sursa: Concepția autorilor.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

12.3.4 Preţul şi clauzele de preţ

Similar cu marfa, preţul reprezintă o clauză fundamentală a contractului comercial internaţional, fiind definit drept suma de bani pe care o plătește cumpărătorul vânzătorului pentru marfa contractată.

Prima caracteristică a preţului în contractul comercial internaţional este certitudinea, acesta trebuind să fie exprimat clar, fie global, fie pe unitate de produs, dacă este **preţ determinat**, sau să fie explicită formula de calcul la un moment viitor, dacă este **preţ determinabil**. În acest caz, al preţului determinabil, acesta poate fi preţul unei pieţe determinate (cum este cazul burselor de mărfuri), preţul din tranzacţiile precedente ale uneia dintre părţi, preţul mediu al unor furnizori consacraţi etc.

În negociere, atât vânzătorul, cât şi cumpărătorul trebuie să pornească de la analize corecte cu privire la preţuri, astfel încât să îşi definească cu rigurozitate preţul maxim şi minim acceptate (Popa, 2006).

<table>
<tr><td colspan="2">Preţul de ofertă maximal
Cuprinde:</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">1. Marja de negociere</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">2. Marja comercială</td><td rowspan="4">Preţul rezervat
sau
Preţul minim de ofertă</td></tr>
<tr><td>3. Cheltuieli de producţie
Cheltuieli de aprovizionare
+
Cheltuieli de prelucrare
+
Cheltuieli de adaptare tehnică şi/sau comercială
-
Restituiri de taxe vamale</td><td rowspan="3">Costul total la export</td></tr>
<tr><td>4. Cheltuieli specifice la export
Cheltuieli pentru funcţionarea serviciului de export (personal, comunicaţii etc.)
+
Cheltuieli pentru cercetarea şi prospectarea pieţelor externe (studiu de piaţă, participarea la târguri internaţionale etc.)
+
Cheltuieli pentru elaborarea documentelor şi contractare (vize, certificate, licenţe, protocol etc.)
+
Cheltuieli financiare (comisioane, speze bancare etc.)
+
Cheltuieli pentru acoperirea riscului (prime de asigurare)</td></tr>
<tr><td>5. Cheltuieli de comercializare
Cheltuieli cu distribuţia (comisioane intermediari)
+
Cheltuieli cu logistica</td></tr>
</table>

Marja comercială este cea uzuală a vânzătorului, fiind, în principiu, flexibilă, astfel încât să permită o mai mare plajă de negociere, dacă este necesar, pentru a ajunge la o zonă de acord potenţial.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Preţul complet la import Cuprinde:		
i.	Preţul exportatorului	***Preţul de import la frontieră***
ii.	Costul ambalajului	
iii.	Cheltuielile cu logistica	
iv.	Cheltuielile cu vămuirea	
v.	Cheltuielile cu depozitarea	
vi.	Cheltuielile financiare	
vii.	Cota-parte din costurile serviciului de import	

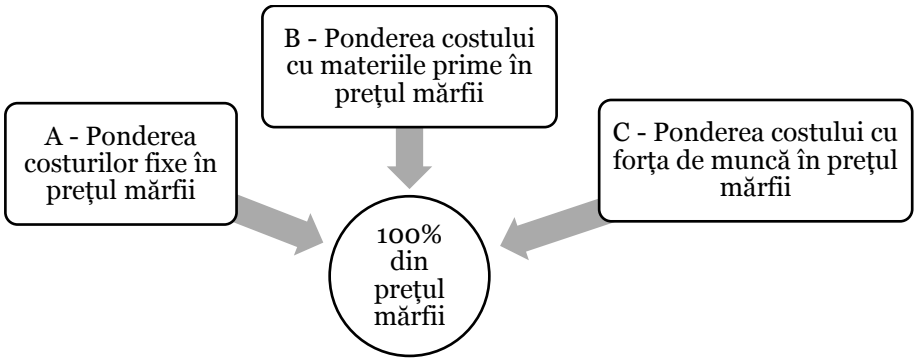
Ca măsură de reducere a riscului de preţ, mai ales dacă este vorba despre un contract pe o perioadă mai lungă de timp, se pot introduce în contract clauze care să afecteze, la un moment viitor, preţul determinat, caz în care acesta devine determinabil. Aceste clauze, numite clauze asiguratorii, pot fi de adaptare sau de renegociere a preţului.

Clauza de revizuire a preţului prevede, de exemplu, că părţile vor renegocia preţul dacă sunt îndeplinite o serie de condiţii clar definite, cum ar fi modificarea preţului materiilor prime peste un anume nivel. De asemenea, se poate rediscuta periodic preţul dacă este vorba despre un contract pe termen lung cu livrări în tranşe.

Clauza de indexare prevede modificarea preţului din contract cu un anume procent, clar indicat, dacă valoarea etalonului la care se raportează marfa (etalon precizat detaliat şi cu rigurozitate în clauză) se modifică peste o limită (indicată specific şi aceasta). De exemplu, etalonul poate fi preţul petrolului pe pieţele internaţionale, şi dacă acesta creşte cu mai mult de 15%, atunci preţul mărfii din contract va creşte cu 3%.

Clauza preţului escaladat porneşte de la costul factorilor de producţie utilizaţi pentru fabricarea mărfii din contract. Aplicabilă, de obicei, pentru contractele de lungă durată, clauza este explicată în figura următoare. Astfel, dacă materia primă reprezintă 50% din preţul mărfii, salariile reprezintă 30% şi costurile fixe 20%, iar preţurile materiei prime au crescut cu 10%, în timp ce costul cu salariile a crescut cu 5%, atunci preţul mărfii va creşte cu 6,5%.

Figura 12.4 **Clauza preţului escaladat**



$$Preţul\ la\ momentul\ t = Preţul\ la\ momentul\ 0\ \times$$

$$\left(A + B\frac{Preţul\ materiei\ prime\ la\ momentul\ t}{Preţul\ materiei\ prime\ la\ momentul\ 0} + C\frac{Preţul\ forţei\ de\ muncă\ la\ momentul\ t}{Preţul\ forţei\ de\ muncă\ la\ momentul\ 0}\right)$$

Sursa: Concepţia autorilor.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

12.3.5 Condiţiile de plată şi clauzele aferente

Pe lângă preţ, contractul trebuie să aibă menţionate şi condiţiile de plată, respectiv moneda în care se va face plata, termenul până la care trebuie să se facă plata şi modalitatea de plată. Dacă acestei ultime componente îi vom dedica un capitol special în cadrul acestui volum, pentru primele două (moneda şi termenul de plată) clarificăm, în cele ce urmează, elementele esenţiale.

Moneda în care se va face plata poate fi moneda ţării uneia dintre părţi sau o monedă a unei ţări terţe. Denumite şi valute sau devize, monedele naţionale ale unui stat folosite de indivizi sau companii din alt stat se utilizează pentru plăţile în tranzacţiile internaţionale, în funcţie de voinţa părţilor în contractare, pentru a minimiza riscurile valutare pentru vânzător sau cumpărător. Raportul valoric dintre monede este numit „curs valutar" sau „curs de schimb" şi variaţia acestuia în timp poate favoriza sau defavoriza una sau cealaltă dintre părţi. Astfel, deprecierea monedei de plată defavorizează exportatorul şi favorizează importatorul. Simetric, aprecierea monedei de plată favorizează exportatorul şi defavorizează importatorul.

Gestiunea riscului valutar este unul dintre aspectele care deosebesc vânzătorii şi cumpărătorii din tranzacţiile internaţionale de cei care operează exclusiv pe piaţa internă. Acest management al riscului se poate face prin mijloace specifice managementului financiar al companiei, despre care vom vorbi într-un alt capitol al acestui volum, dar negociatorul poate include şi în contract o serie de clauze care să funcţioneze drept acoperire în cazul unor variaţii de curs de schimb. Clauzele contractuale se pot constitui în singura modalitate de gestiune a riscului valutar dacă părţile nu au îndeajuns de multe cunoştinţe de investiţii financiare pentru a putea apela la soluţii sofisticate de tip hedging valutar. Există, însă, şi situaţia în care compania care participă la tranzacţiile internaţionale doreşte să acopere cât mai bine riscurile, şi atunci va folosi atât mijloace contractuale, cât şi extracontractuale.

Clauza valutară indexează valuta contractului în funcţie de o valută de referinţă. Astfel, în funcţie de modificarea cursului valutei de referinţă (care se presupune a fi mai stabil), clauza va preciza modificarea cursului valutei contractuale. De asemenea, trebuie precizate riguros pragurile de la care intră în vigoare clauza, cursul valutei contractului faţă de valuta de referinţă la momentul semnării contractului şi piaţa de referinţă a cursului la momentul în care se va face plata efectiv.

Clauza de alegere a monedei de plată permite uneia dintre părţi (precizată în clauză) să aleagă, la momentul plăţii, valuta în care va efectua plata dintr-o listă de valute agreate. Astfel, preţul contractului va fi specificat la momentul semnării în toate valutele agreate.

Clauza „coşului valutar" creează un grup de valute selectate care să fie folosit drept etalon, fiind mai stabil tocmai prin crearea unui „portofoliu diversificat de valute". Mecanismul utilizării etalonului este similar cu cel de la clauza valutară, respectiv preţul contractului se va modifica cu un anume procent (indicat în clauză) în momentul în care coşul valutar variază cu un alt procent, şi acesta precizat în contract. Există două tipuri de coş valutar: simplu (valutele au ponderi egale) sau ponderat (valutele au ponderi diferite în funcţie de preferinţele părţilor).

Termenul până la care se va face plata este, de asemenea, important de negociat. Plata imediată reduce semnificativ riscul de neplată. Părţile pot agrea, însă, şi plata în avans pentru întregul preţ precizat în contract sau pentru o parte din acesta, reprezentând un credit acordat de către vânzător cumpărătorului. În mod uzual, avansul (sau aconto) nu depăşeşte 15%, dar, în funcţie de cutuma pieţei produsului respectiv, părţile pot decide orice procent. Plata amânată este, în fapt, un credit pe termen scurt între cele două părţi, preţul precizat în contract reflectând acest lucru prin includerea unei dobânzi.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Nu în ultimul rând, este important să precizăm şi faptul că, prin negociere, vânzătorul poate acorda cumpărătorului anumite reduceri ale preţului convenit. Acestea sunt:

- *cassa sconto* (scontul de reglementare): reducere acordată dacă clientul plăteşte înainte de scadenţă;
- *remiza*: reducere pentru a sublinia importanţa respectivei tranzacţii;
- *bonificaţia*: reducere atunci când marfa prezintă degradări calitative sau defecte, se corelează, de obicei, cu clauzele cu privire la calitatea mărfii;
- *discountul* sau *rabatul*: reducere făcută cu scop promoţional.

SUMAR

- În urma finalizării cu succes a negocierilor comerciale derulate între două sau mai multe părţi, partenerii urmează să redacteze un contract care să reflecte acordul lor de voinţă şi obligaţiile asumate de fiecare dintre aceştia.
- Contractul de vânzare internaţională reprezintă un acord de voinţă între două părţi din ţări diferite, prin care exportatorul este obligat să transfere dreptul de proprietate asupra mărfii către importator, iar importatorul este obligat, la rândul său, la plata preţului stabilit.
- Pentru a se considera valabil încheiat, un contract comercial internaţional trebuie să cuprindă obligatoriu clauzele esenţiale: obiectul, părţile şi preţul.
- Condiţiile INCOTERMS au fost codificate de Camera de Comerţ şi Industrie de la Paris şi sunt împărţite în patru grupe principale (E, F, C şi D), fiecare grupă având specificul ei în ceea ce priveşte obligaţiile partenerilor (exportatorul şi importatorul) cu privire la livrarea internaţională a mărfurilor. Conform INCOTERMS 2010, cele 11 condiţii de livrare sunt: EXW, FCA, FAS, FOB, CPT, CIP, CFR, CIF, DAP, DAT şi DDP.
- Părţile pot include în contract clauze specifice cu privire la calitatea mărfii, preţ şi moneda de plată. Calitatea mărfii poate fi specificată în contract: pe bază de descriere; prin mostre; pe bază de tipuri sau denumiri uzuale; prin indicarea mărcii de fabrică, de comerţ sau de serviciu; pe baza vizionării mărfii; prin utilizarea unor formule consacrate. Preţul poate fi determinat sau determinabil, iar în contract pot fi introduse şi clauze asiguratorii privind adaptarea sau renegocierea preţului. Gestiunea riscului valutar se poate face şi prin introducerea în contract a unor clauze pentru acoperirea variaţiilor cursului de schimb.

TERMENI-CHEIE

Contractare comercială internaţională, contract de vânzare internaţională, condiţii de livrare INCOTERMS 2010, clauze de calitate a mărfii, clauze de preţ, preţ de export, preţ de import, clauze valutare, monedă de plată

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

1. Ce este contractul comercial internaţional?
2. Cum se realizează contractarea între absenţi?
3. Ce specific are contractarea electronică?
4. Care este structura specifică a unui contract comercial internaţional?
5. Care sunt aspectele principale la care fac referire regulile INCOTERMS?
6. Care sunt clauzele cu privire la calitatea mărfii?
7. Cum se stabileşte preţul de export? Dar preţul de import?
8. Care sunt clauzele utilizate în contract pentru reducerea riscului valutar?
9. Cum calculaţi o cotaţie de preţ în condiţia de livrare CIF... şi care sunt obligaţiile părţilor?
10. Folosind formatul standard (în engleză) al unui contract comercial internaţional pe care îl găsiţi pe site-ul International Trade Centre, propuneţi un proiect de contract pentru Contractex, care să ducă la tranzacţiile din casetele 12.3 şi 12.4.
    Adresa pentru modelul de contract este: http://www.intracen.org/itc/exporters/model-contracts/.

BIBLIOGRAFIE

Belu, M. (2008). *Operaţiuni de comerţ exterior. Aplicaţii. Studii de caz*. Bucureşti: Editura ASE.

Curry, J.E. (2000). *Negocierile internaţionale de afaceri*, Bucureşti: Editura Teora.

International Chamber of Commerce (2017). *Incoterms rules 2010*, [Online]. Disponibil la: https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-2010/ [accesat la 30 martie 2017].

Popa, I. (2006). *Negociere comercială internaţională*, Bucureşti: Editura Economică.

Popa, I. (2008). *Tehnica operaţiunilor de comerţ exterior*, Bucureşti: Editura Economică.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

ANEXA 12.1 – Condiţiile de livrare INCOTERMS 2010

GRUPA E

EXW – Conform condiţiei de livrare *Ex Works … :*

Vânzătorul	trebuie să ambaleze marfa pentru transport şi să o pună la dispoziţia cumpărătorului sau celui numit de acesta la punctul de expediţie* (de obicei, punctul de expediţie este sediul vânzătorului)
Cumpărătorul	trebuie să preia marfa şi să se ocupe, pe cheltuiala sa şi pe riscul său, de toate operaţiunile privind livrarea/aducerea mărfii până la punctul de destinaţie**

GRUPA F

FCA – Conform condiţiei de livrare *Free Carrier … :*

Vânzătorul	trebuie să se ocupe de vămuirea mărfurilor la export şi să realizeze pretransportul mărfii de la punctul de expediţie* până la locul stabilit din ţara sa (acest loc fiind, de obicei, punctul pentru încărcare pe transportul principal)
Cumpărătorul	trebuie să preia marfa de la locul stabilit şi să se ocupe, pe cheltuiala sa şi pe riscul său, de toate operaţiunile privind livrarea mărfii până la punctul de destinaţie**

FAS – Conform condiţiei de livrare *Free Alongside Ship …* (specifică transportului maritim):

Vânzătorul	trebuie să se ocupe de vămuirea mărfurilor la export şi să realizeze pretransportul mărfii de la punctul de expediţie* până la portul stabilit de expediţie (acesta fiind, de obicei, punctul pentru încărcare pe transportul principal maritim)
Cumpărătorul	trebuie să preia marfa de pe chei în portul de expediţie şi să se ocupe, pe cheltuiala sa, de toate operaţiunile privind livrarea mărfii până la punctul de destinaţie**

FOB – Conform condiţiei de livrare *Free On Board …* (specifică transportului maritim):

Vânzătorul	trebuie să se ocupe de vămuirea mărfurilor la export, să realizeze pretransportul mărfii de la punctul de expediţie* până la portul maritim stabilit şi să se ocupe de încărcarea mărfii pe vasul de transport
Cumpărătorul	trebuie să preia marfa din momentul în care aceasta este încărcată pe vasul maritim şi să se ocupe, pe cheltuiala sa, de toate operaţiunile privind livrarea mărfii până la punctul de destinaţie**

GRUPA C

CPT – Conform condiţiei de livrare *Carriage Paid To … :*

Vânzătorul	trebuie să realizeze toate operaţiunile necesare pentru aducerea mărfii de la punctul de expediţie* până la locul stabilit din ţara cumpărătorului, ceea ce înseamnă că va plăti inclusiv transportul principal internaţional
Cumpărătorul	trebuie să preia marfa de la locul stabilit din ţara sa şi să se ocupe de toate operaţiunile privind livrarea mărfii până la punctul de destinaţie**; plăteşte asigurarea şi suportă riscurile cu marfa pe parcursul transportului internaţional; se ocupă de vămuirea mărfii la import

CIP – Conform condiţiei de livrare *Carriage and Insurance Paid to … :*

Vânzătorul	trebuie să realizeze toate operaţiunile menţionate în condiţia CPT şi, în plus, să încheie şi să plătească poliţa de asigurare pe parcursul transportului internaţional (asigurarea este încheiată de exportator, dar în beneficiul importatorului)
Cumpărătorul	trebuie să preia marfa de la locul stabilit din ţara sa şi să se ocupe de toate operaţiunile privind livrarea mărfii până la punctul de destinaţie**; deşi NU plăteşte asigurarea, va suporta riscurile cu marfa pe parcursul transportului internaţional; se ocupă de vămuirea mărfii la import

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CFR – Conform condiţiei de livrare *Cost and Freight* ... (specifică transportului maritim):

Vânzătorul	trebuie să realizeze toate operaţiunile necesare pentru aducerea mărfii de la punctul de expediţie* până la portul de destinaţie stabilit din ţara cumpărătorului, ceea ce înseamnă că va plăti inclusiv transportul maritim internaţional; se ocupă de vămuirea mărfii la import
Cumpărătorul	trebuie să preia marfa de la locul stabilit din ţara sa şi să se ocupe de toate operaţiunile privind livrarea mărfii până la punctul de destinaţie**; plăteşte asigurarea şi suportă riscurile cu marfa pe parcursul transportului internaţional; se ocupă de vămuirea mărfii la import

CIF – Conform condiţiei de livrare *Cost, Insurance and Freight* ... (specifică transportului maritim):

Vânzătorul	trebuie să realizeze toate operaţiunile necesare pentru aducerea mărfii de la punctul de expediţie* până la portul de destinaţie stabilit din ţara cumpărătorului, ceea ce înseamnă că va plăti inclusiv transportul maritim internaţional şi asigurarea aferentă
Cumpărătorul	trebuie să preia marfa de la locul stabilit din ţara sa şi să se ocupe de toate operaţiunile privind livrarea mărfii până la punctul de destinaţie**; deşi NU plăteşte asigurarea, va suporta riscurile cu marfa pe parcursul transportului maritim internaţional; se ocupă de vămuirea mărfii la import

GRUPA D

DAP – Conform condiţiei de livrare *Delivered At Place ... :*

Vânzătorul	se va ocupa de toate operaţiunile necesare pentru transportul mărfii de la punctul de expediţie* până la locul stabilit din ţara cumpărătorului; se va ocupa de plata transportului şi asigurării pe parcurs internaţional şi va suporta riscurile aferente până la punctul de predare a mărfii către cumpărător
Cumpărătorul	trebuie să preia marfa de la locul stabilit din ţara sa, să realizeze operaţiunile de vămuire la import şi să se ocupe de transportul mărfii pe parcurs intern până la punctul de destinaţie**

DAT – Conform condiţiei de livrare *Delivered At Terminal ... :*

Vânzătorul	se va ocupa de toate operaţiunile necesare pentru transportul mărfii de la punctul de expediţie* până la locul stabilit din ţara cumpărătorului, inclusiv de descărcarea mărfurilor din transportul principal; se va ocupa de plata transportului şi asigurării pe parcurs internaţional şi va suporta riscurile aferente până la punctul de predare a mărfii către cumpărător
Cumpărătorul	trebuie să preia marfa descărcată la locul stabilit din ţara sa, să realizeze operaţiunile de vămuire la import şi să se ocupe de transportul mărfii pe parcurs intern până la punctul de destinaţie**

DDP – Conform condiţiei de livrare *Delivered Duty Paid ... :*

Vânzătorul	se va ocupa de toate operaţiunile necesare pentru transportul mărfii de la punctul de expediţie până la punctul de destinaţie**, de obicei sediul cumpărătorului; va realiza formalităţile vamale de import şi va plăti taxele vamale şi alte taxe datorate pentru obţinerea liberului de vamă
Cumpărătorul	trebuie să preia marfa la punctul de destinaţie**, fără a suporta nicio cheltuială suplimentară faţă de plata preţului prevăzut în contract, în condiţia de livrare DDP locul stabilit (de obicei, sediul cumpărătorului).

* Punctul de expediţie se consideră a fi fabrica/depozitul/sediul firmei vânzătoare

** Punctul de destinaţie se consideră a fi depozitul/sediul firmei cumpărătoare.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

De reţinut:

După fiecare condiţie de livrare, în spaţiul prevăzut cu „...”, se completează locul de predare a mărfii de la vânzător la cumpărător (în general, prin persoane angajate de către aceştia, precum expediţionari, transportatori, comisionari etc.), acesta fiind şi *locul de transfer al cheltuielilor şi riscurilor privind marfa* (excepţie face grupa C).

Practic, predarea mărfii la acest loc menţionat imediat după condiţia de livrare semnifică încheierea obligaţiilor vânzătorului şi începutul obligaţiilor cumpărătorului privind livrarea.

În cadrul *grupei C* există o excepţie, în sensul că *locul de transfer al riscurilor este diferit de locul de transfer al cheltuielilor*. Astfel, pentru condiţiile de livrare CPT, CIP, CFR şi CIF, locul de transfer al cheltuielilor este locul sau portul de destinaţie (deoarece vânzătorul plăteşte transportul principal până la locul menţionat din ţara cumpărătorului), iar locul de transfer al riscurilor este locul sau portul de expediţie din ţara vânzătorului, unde marfa este încărcată pe transportul principal (ceea ce semnifică faptul că, în transportul internaţional, marfa circulă pe cheltuiala vânzătorului, dar pe riscul cumpărătorului).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitolul 13

Tehnica operațiunilor de comerț exterior

Transport, expediție, vămuire

Autori:
Mihaela Gabriela BELU
Cezar Radu COJOCARIU
Ramona-Iulia DIEACONESCU (ȚARȚAVULEA)
Roxana VOICU-DOROBANȚU

Structură:

- Tranzacţiile de comerţ exterior
- Livrarea, expediţia, transportul şi asigurarea mărfurilor la export/import
- Vămuirea mărfurilor

Obiective:

- Definirea tranzacţiilor de comerţ exterior
- Înţelegerea mecanismului de derulare a unei operaţiuni de comerţ exterior
- Familiarizarea cu modalităţile, mijloacele de transport, contractele de transport internaţional, procedurile şi tehnologiile moderne de transport
- Cunoaşterea etapelor necesare obţinerii liberului de vamă

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

MINICAZ

CASETA 13.1 Derularea unei operaţiuni de export

Compania Arctic a fost fondată în 1968, având ca activitate de bază producerea de aparate frigorifice sub licenţă canadiană; în 1972 s-a realizat primul export în Franţa. În urma privatizării din 1997, compania a fost listată la Bursa de Valori Bucureşti, pachetul majoritar de acţiuni fiind preluat de către Banca Europeană pentru Reconstrucţie şi Dezvoltare (BERD) şi Société Générale Romania Fund. A urmat un program de modernizare şi retehnologizare a fabricii, pe baza unei investiţii totale de 30 de milioane de dolari. La sfârşitul anului 2002, Arctic a devenit una dintre cele mai importante companii private din România, în urma achiziţionării de către grupul Arçelik A.Ş. din Turcia, a pachetului majoritar de acţiuni.

Grupul Arçelik, parte a Koç Holding, activează în domeniul producţiei şi comercializării de produse electronice şi electrocasnice de folosinţă îndelungată. Koç Holding este clasat printre primele 350 de companii la nivel mondial, cu poziţii de lider atât la nivel intern, cât şi internaţional, în diferite sectoare, precum energie, automobile, bunuri de folosinţă îndelungată, finanţe, industrie alimentară.

Firma Arctic a încheiat, prin intermediul unui agent comercial, un contract de vânzare internaţională cu un client din Elveţia. Principalele clauze prevăzute în contract au fost: a) condiţia de livrare DAP depozit cumpărăto; b) modalitatea de livrare: în tranşe, transport rutier; c) modalitatea de plată: acreditiv documentar cu plata la vedere.

După deschiderea acreditivului documentar şi avizarea beneficiarului (exportatorul), firma Arctic, conform condiţiei de livrare, s-a ocupat de organizarea transportului, asigurarea mărfurilor, vămuirea mărfurilor la export. Între criteriile care au stat la baza alegerii firmei de transport au stat: nivelul preţului, dar şi serviciile oferite – faptul că această firmă avea experienţă în livrările pe piaţa de export.

Documentele ce au fost întocmite pentru livrarea mărfurilor au fost:

a) factura externă;

b) CMR – scrisoarea de trăsură pentru transport rutier, ce cuprinde: locul şi data întocmirii, numele şi adresa expeditorului, numele şi adresa transportatorului, locul şi data primirii mărfii şi felul ambalajului, numărul coletelor, marcaje speciale şi numerele lor, greutatea brută sau cantitatea astfel exprimată a mărfii, locul de vămuire, menţiunea că transportul este supus regulilor stabilite prin CMR şi niciunei reglementari contrare;

c) carnetul TIR – a fost întocmit pentru fiecare vehicul în parte şi este valabil pentru un singur transport – conţine date privind transportul, precum: denumirea mărfurilor, calitatea acestora, numărul de colete, numele şi adresa destinatarului;

d) lista de colisaj (*packing list)* – documentul ce cuprinde toate seriile produselor încărcate în camion;

e) declaraţia vamală – întocmită de declarantul vamal şi depusă la unitatea vamală – prin această declaraţie se solicită un regim vamal pentru marfa exportată şi sunt furnizate informaţii pentru stabilirea obligaţiilor fiscale.

Procesul vămuirii se desfăşoară în mai multe etape: 1) verificarea declaraţiei vamale; 2) înregistrarea acesteia; 3) controlul (efectuat asupra documentelor, dar uneori şi asupra mărfii); 4) plata taxelor.

După livrarea mărfurilor, exportatorul a avut la dispoziţie 10 zile pentru a pregăti documentele solicitate în acreditivul documentar şi pentru a respecta termenul de valabilitate înscris în acreditiv.

Beneficiarul acreditivului (exportatorul) a prezentat la banca notificatoare, BCR - Sucursala Victoriei, următoarele documente: factura externă în 5 exemplare originale şi 2 copii; lista de colisaj în 3 exemplare originale; certificatul de origine în 2 exemplare originale şi 1 copie; CMR – 1 exemplar original; poliţa de asigurare a mărfurilor cu valoarea asigurată 100%CIP + 10 %; certificatul de conformitate a mărfurilor – 2 exemplare în copii.

Banca notificatoare a verificat conformitatea documentelor depuse de către exportator, iar, în lipsa neconcordanţelor, a dat bun de plată pe documente. Fiind un acreditiv domiciliat în ţara firmei exportatoare, firma Arctic încasează contravaloarea mărfurilor într-un timp mult mai scurt decât în cazul domicilierii acreditivului în ţara importatorului. Setul de documente este transmis băncii emitente a acreditivului, bancă prin intermediul căreia importatorul realizează plata. Urmează verificarea documentelor la banca emitentă şi rambursarea băncii notificatoare.

Sursa: Adaptat după Belu, M. (2008). *Operaţiuni de comerţ exterior. Aplicaţii. Studii de caz*, Bucureşti: Editura ASE.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

13.1 Tranzacţiile de comerţ exterior

Conform autorului Ioan Popa (2008), tranzacţiile de comerţ exterior sunt o formă a afacerilor internaţionale, care au ca obiect schimbul internaţional de mărfuri şi servicii şi ca bază – interdependenţa economiilor naţionale şi liberalizarea comerţului internaţional. Principala formă de realizare o reprezintă operaţiunile de export-import, derulate între firme care îşi au sediul în ţări diferite. Caracterul complex al tranzacţiilor de comerţ exterior este dat de faptul că derularea unei operaţiuni de import-export implică încheierea contractelor de transport şi asigurarea internaţională a mărfurilor, aplicarea procedurilor de vămuire şi alte activităţi conexe, precum ambalare, etichetare etc. Unele tranzacţii se realizează cu implicarea intermediarilor, precum reprezentanţi, agenţi, distribuitori. Plata contravalorii bunurilor exportate se realizează, de obicei, prin intermediul băncilor şi uneori se apelează la diverse instituţii financiare pentru finanţare, care poate fi făcută sub mai multe forme: creditare, forfetare, factoring etc.

Principalele forme ale tranzacţiilor internaţionale sunt:

- ***exportul*** – operaţiunea de vânzare de bunuri sau servicii către o entitate publică sau privată dintr-o altă ţară decât cea de rezidenţă a firmei vânzătoare, contra unei sume de bani stabilită de vânzător şi cumpărător prin contract;
- ***importul*** – operaţiunea de cumpărare de bunuri sau servicii de la un furnizor extern, contra unei sume de bani stabilită de vânzător şi cumpărător prin contract.

Atât în cazul exportului, cât şi în cazul importului, relaţia comercială dintre vânzător şi cumpărător se bazează pe contractul de vânzare internaţională, pe baza căruia se va face livrarea mărfurilor şi, respectiv, plata sumei de bani aferente.

Principalele caracteristici ale tranzacţiilor de comerţ exterior sunt (adaptare după Popa, 2006):

- *caracterul complex* – determinat de faptul că, pentru derularea unei operaţiuni de comerţ exterior, sunt angrenate o serie de activităţi în amonte, care au rolul de a facilita încheierea contractului (ex.: reprezentare, intermediere) şi activităţi în aval, legate de livrarea mărfurilor (ex.: ambalare, etichetare, transport internaţional, asigurare).
- *incidenţa elementelor de internaţionalitate şi interculturalitate* – având în vedere că partenerii de afaceri care sunt implicaţi într-o tranzacţie internaţională sunt din ţări diferite, trebuie să se ţină cont de: diferenţele legislative şi aplicarea normelor de drept internaţional, politicile comerciale ale ţărilor, reglementările administrative, regimurile politice şi, nu în ultimul rând, aspectele culturale specifice fiecărei naţiuni, care îşi pun amprenta asupra modului de negociere a contractelor internaţionale şi asupra modalităţii de derulare a acestora.
- *apariţia unor riscuri specifice afacerilor internaţionale* – precum riscul de preţ, riscul valutar şi riscul ratei dobânzii. Aceste riscuri pot fi gestionate prin utilizarea unor tehnici specifice de tip contractual (clauze de adaptare sau de renegociere a contractului) sau prin instrumente financiare (de exemplu, hedging pe pieţele valutare sau pe cele futures şi cu opţiuni), aceste aspecte fiind detaliate într-un alt capitol al acestui volum.

13.1.1 Participanţii la realizarea unei operaţiuni de export-import

Participanţii la operaţiunile de comerţ exterior pot fi entităţi economice (firme, organisme guvernamentale/instituţii de stat, organisme/autorităţi internaţionale sau formaţiuni non-guvernamentale precum fundaţii/asociaţii nonprofit. În cadrul unei tranzacţii de comerţ exterior, fiecare participant are un rol specific, acesta fiind definit prin scopul său în cadrul operaţiunii şi

CEEOL copyright 2026

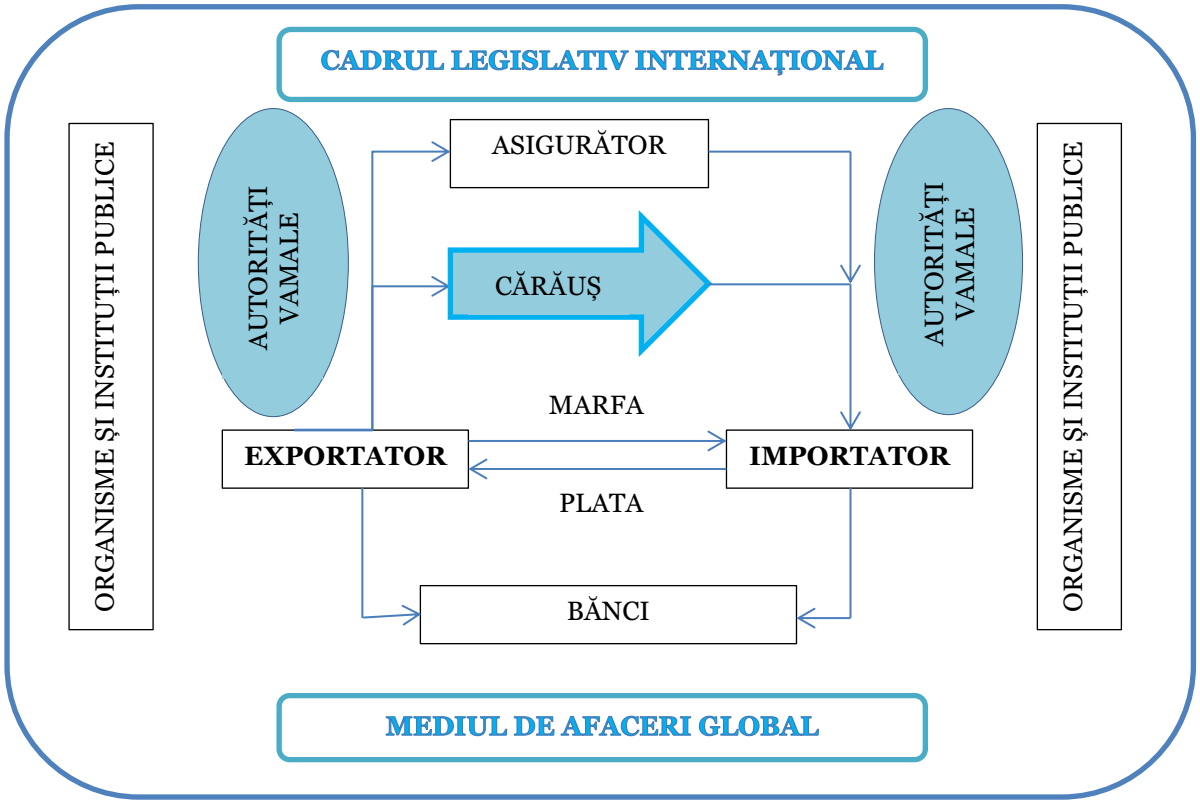
CEEOL copyright 2026

prin legislaţia aplicabilă în domeniu. Entităţile economice pot fi constituite în diverse forme, conform legislaţiei comerciale din ţara de origine şi/sau ţara în care îşi desfăşoară activitatea. În România, conform Legii nr. 31/1990, societăţile comerciale pot fi organizate în una dintre următoarele forme: a) societate în nume colectiv; b) societate în comandită simplă; c) societate pe acţiuni; d) societate în comandită pe acţiuni; şi e) societate cu răspundere limitată.

În comerţul internaţional, un rol din ce în ce mai important este jucat de companiile transnaţionale/multinaţionale, care se implică în operaţiuni de export-import prin filialele lor comerciale sau prin diferite forme de alianţe strategice şi cooperări, precum societăţile mixte (Popa, 2008). Acest tip de companii – care îşi desfăşoară activitatea preponderent pe pieţele externe – derulează, în general, un număr mare de operaţiuni de import-export, având în vedere că produsele lor sunt vândute pe diverse pieţe externe. Delocalizarea producţiei este un factor care favorizează mişcarea bunurilor peste graniţele naţionale datorită faptului că bunurile trebuie să ajungă de la locul de fabricaţie către punctele de consum, indiferent dacă acestea se găsesc în alte ţări.

Din punctul de vedere al rolului pe care îl îndeplinesc, actorii principali ai tranzacţiei comerciale internaţionale sunt vânzătorul (exportatorul) şi cumpărătorul (importatorul), pe plan secundar fiind: cărăuşul (transportatorul), asigurătorul, băncile şi diferite organisme şi instituţii publice.

Figura 13.1 **Participanţii la operaţiunea de export-import**



Sursa: Adaptare după Popa, I. (2008). *Tehnica operaţiunilor de comerţ exterior*, Bucureşti: Editura Economică, p. 12.

În cadrul unei operaţiuni de comerţ exterior, ***exportatorul*** poate fi o firmă producătoare, care îşi comercializează produsele pe piaţa externă sau o firmă de comerţ. Aceasta poate comercializa produse provenite de pe piaţa internă sau de pe pieţe externe, pe care le exportă cu scopul obţinerii

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

de profit. În cazul în care toată activitatea de comercializare este concentrată pe pieţele externe, este vorba despre o firmă de comerţ exterior.

În ceea ce priveşte ***importatorul***, acesta poate fi o firmă de producţie, care se aprovizionează cu materii prime, materiale sau componente de pe piaţa externă, sau poate fi o firmă de comerţ, care urmează să vândă produsele pe piaţa sa internă sau pe alte pieţe străine.

Există o serie de ***intermediari*** care pot interveni în cadrul operaţiunii de comerţ exterior, precum reprezentanţi/agenţi sau comisionari. *Reprezentanţii sau agenţii* (engl. *brokers, agents*) sunt intermediari care nu devin proprietari ai bunurilor, ci numai facilitează vânzarea acestora de la producător la consumatorul final, lucrând în contul detailiştilor, angrosiştilor sau producătorilor. *Agenţii comerciali* sunt intermediari care negociază şi contractează la export/import în numele şi pe contul firmelor pe care le reprezintă (reprezentare perfectă). *Comisionarii* sunt intermediari care, în baza unui contract cu un comitent, efectuează operaţiuni comerciale în nume propriu, dar pe contul comitentului (reprezentare imperfectă). Comisionarul este acela care se angajează în raport cu terţii (clienţii), interpunându-se între aceştia şi exportator în cadrul operaţiunii de comerţ exterior. Comisionarul poate realiza atât operaţiuni de export, cât şi operaţiuni de import, contractul de comision putând fi utilizat şi în operaţiunile de transport, asigurare, vămuire (Popa, 2006, pp. 294-297).

Pentru a se realiza ***livrarea mărfurilor*** de la exportator la importator, aceasta trebuie transportată – de către un *cărăuş/transportator* sau de către o firmă de expediţie internaţională prin intermediul unui/mai multor cărăuşi consecutivi – şi asigurată – de către un *asigurător*.

Băncile joacă un rol important în *realizarea plăţii* aferente bunurilor exportate.

Atât în ţara exportatorului, cât şi în ţara importatorului, există ***organisme şi instituţii publice***, cu competenţe în domeniul reglementării sau facilitării derulării operaţiunilor de comerţ exterior. În România, principalele astfel de entităţi sunt prezentate în caseta 13.2.

13.1.2 Mecanismul de derulare a unei operaţiuni de export-import

Derularea operaţiunii de export cuprinde ansamblul activităţilor desfăşurate în vederea livrării mărfurilor de la vânzător la cumpărător şi efectuării plăţii de către cumpărător în contul vânzătorului. Baza juridică a operaţiunii este *contractul comercial internaţional*, care determină existenţa raportului de tip debitor-creditor între părţi. Astfel, exportatorul are obligaţia de a livra marfa pentru a fi îndreptăţit la primirea preţului, iar importatorul are obligaţia de a plăti preţul pentru dobândirea dreptului de proprietate asupra bunurilor.

Cele mai importante convenţii internaţionale care reglementează vânzarea internaţională de mărfuri şi servicii sunt: Convenţia de la Haga din 1955 (privind vânzarea de bunuri mobile corporale), Convenţia de la Roma (1980) şi Convenţia de la Viena (1980).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

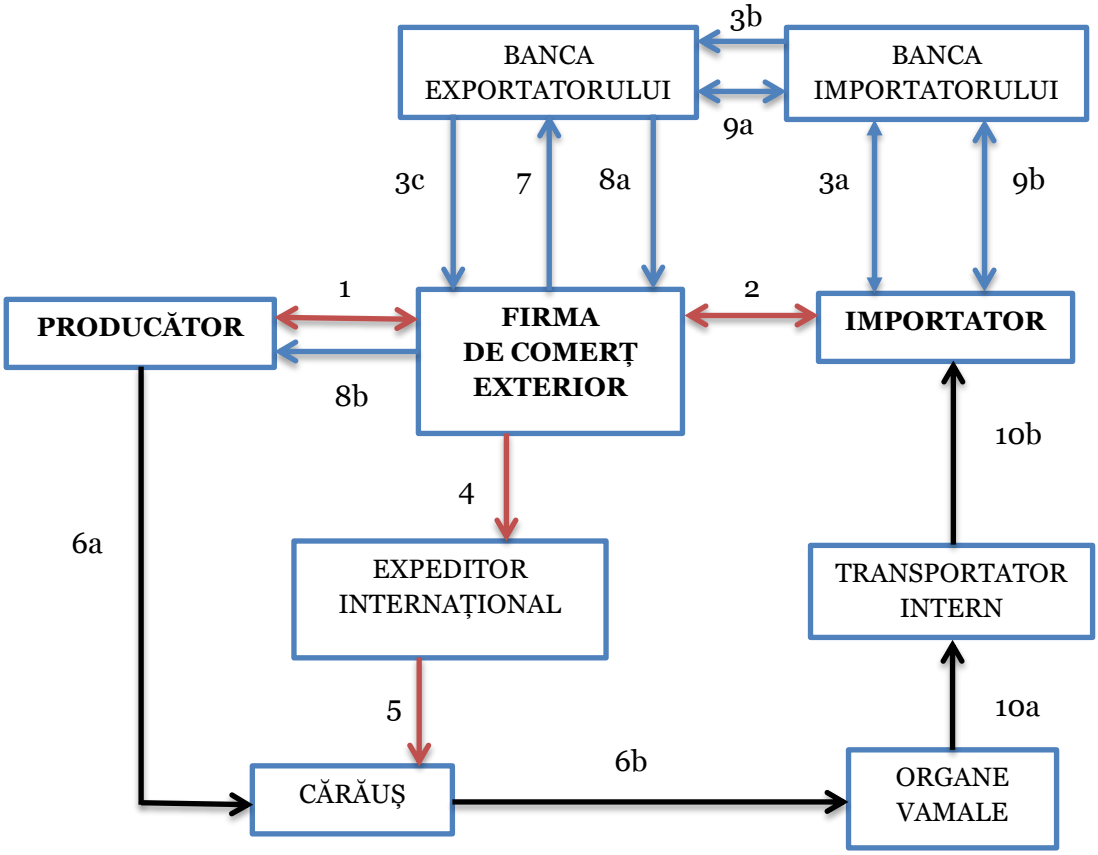
CASETA 13.2 Organisme şi instituţii publice cu competenţe în domeniul comerţului exterior în România

- ***Ministerul Economiei*** – conform articolului 1 (Cap. 1, Secţiunea 1) din Hotărârea Guvernului nr. 27 din 12 ianuarie 2017 (publicată în Monitorul Oficial nr. 54 din 18 ianuarie 2017), acesta funcţionează ca organ de specialitate al administraţiei publice centrale, în subordinea Guvernului, care aplică strategia şi Programul de guvernare în domeniile economie, politici industriale, competitivitate, industria de apărare, resurse minerale neenergetice şi dezvoltare durabilă, proprietate intelectuală, invenţii şi mărci, protecţia consumatorilor, transportul energiei electrice şi gazelor naturale, infrastructura calităţii şi supravegherea pieţei, în concordanţă cu cerinţele economiei de piaţă şi pentru stimularea iniţiativei operatorilor economici (conform http://economie.gov.ro/images/Cadru%20legal/Hotarare%2027%202017.pdf). Este important de precizat faptul că, în funcţie de structura guvernului, acest minister se regăseşte în anumite cabinete şi cu denumirea de Ministerul Economiei, Comerţului şi Mediului de Afaceri sau MECMA.
- ***Departamentul de Comerţ Exterior şi Relaţii Internaţionale*** – este înfiinţat în cadrul ME/MECMA şi are ca obiectiv principal „elaborarea şi îndeplinirea politicii Ministerului Economiei în domeniul comerţului exterior, în conformitate cu Programul de Guvernare" (conform website oficial http://www.dce.gov.ro/atributiiDCERI.html).
- ***Ministerul Afacerilor Externe*** – are printre domeniile de referinţă şi elemente legate de diplomaţia economică a României şi mediul de afaceri, precum cooperarea cu organizaţii economice internaţionale, cooperarea inter-instituţională pe linie economică şi oferirea de expertiză economică (https://www.mae.ro/taxonomy/term/333/1).
- ***Camera de Comerţ şi Industrie a României (CCIR)*** – are ca misiune „stimularea iniţiativei economice şi creşterea competitivităţii mediului de afaceri, contribuind astfel la dezvoltarea organizaţională sustenabilă şi obţinerea prosperităţii la nivelul comunităţii de afaceri. CCIR şi Camerele de Comerţ şi Industrie Judeţene trebuie să devină puncte focale ale mediului de afaceri, printr-o strategie orientată cu prioritate către susţinerea întreprinderilor, de toate dimensiunile şi din toate sectoarele, prin iniţiative menite să stimuleze creşterea nivelului investiţiilor şi accesul la finanţare" (CCIR, 2016, http://ccir.ro/misiune).
- ***Banca de Export-Import a României EximBank S.A.*** – a fost înfiinţată în anul 1992 sub forma unei societăţi comerciale pe acţiuni, acţionarul principal cu peste 95% fiind statul român, prin intermediul Ministerului Finanţelor Publice. EximBank este, în prezent, o instituţie financiară complexă, care se implică activ în susţinerea şi promovarea mediului de afaceri românesc, punând la dispoziţia întreprinderilor instrumente financiare specifice dezvoltării tranzacţiilor de comerţ exterior (soluţii de finanţare, factoring, finanţare comercială, cash management şi soluţii pentru administrarea riscurilor financiare, produse cu componentă de ajutor de stat, precum garanţii şi asigurări) (EximBank, 2016, http://www.eximbank.ro/).
- ***Institutul Român de Comerţ Exterior*** – a fost înfiinţat prin OUG 86/2014 în subordinea MECMA şi are printre atribuţii: „realizarea demersurilor legate de promovarea obiectivelor economice ale României în străinătate, atragerea de fonduri structurale şi implementarea de proiecte şi programe care vizează eficientizarea şi diversificarea instrumentelor de susţinere a exportatorilor" (http://www.minind.ro/PROPUNERI_LEGISLATIVE/2015/HG_IRCE_2015.pdf).
- ***Direcţia Generală a Vămilor*** – îşi desfăşoară activitatea sub coordonarea ANAF şi are în vedere implementarea măsurilor de politică comercială a României prin aplicarea procedurilor vamale şi stabilirea cuantumului taxelor vamale, în vederea plasării mărfurilor sub un regim vamal.
- ***Portalul românesc de comerţ exterior*** – este un website creat de MECMA cu scopul de a promova oportunităţile de afaceri în România şi programele de care pot beneficia exportatorii români (http://www.portaldecomert.ro/Default.htm).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

***Figura 13.2* Schema generală a mecanismului de derulare a unei operaţiuni de export-import**



Sursa: Adaptare după Popa, I. (2008). *Tehnica operaţiunilor de comerţ exterior*, Bucureşti: Editura Economică, p. 22.

Schema din figura 13.2 prezintă un model general al unei operaţiuni de export-import, derulată între două companii din ţări diferite, respectiv producătorul şi importatorul, prin intermediul unei firme de comerţ exterior, care facilitează tranzacţia. Astfel, paşii de derulare ai operaţiunii sunt:

1 – producătorul semnează un contract de intermediere cu firma de comerţ exterior în vederea facilitării relaţiei de afaceri cu un importator străin;

2 – firma de comerţ exterior încheie cu un importator un contract de vânzare internaţională, în nume propriu, dar pe contul producătorului;

3a, 3b, 3c – importatorul deschide la banca sa un acreditiv documentar, în vederea efectuării plăţii (primind documentele aferente acreditivului de la banca sa); banca importatorului avizează banca exportatorului despre deschiderea acreditivului în contul clientului său; banca exportatorului îşi avizează clientul, firma de comerţ exterior, despre acreditivul deschis în favoarea sa (deschizând un cont sau un subcont aferent tranzacţiei);

4 – firma de comerţ exterior contractează o firmă de expediţii internaţionale care se va ocupa de toate activităţile privind livrarea mărfurilor, putând acţiona inclusiv în calitate de comisionar vamal;

5 – firma de expediţii internaţionale angajează un/mai mulţi cărăuş(i), care realizează deplasarea fizică a mărfurilor de la punctul de expediţie la cel de destinaţie;

6a, 6b – cărăuşul/cărăuşii se ocupă de transportul mărfurilor (deplasarea fizică în spaţiu a mărfurilor);

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

7 – exportatorul/firma de comerţ exterior depune la banca sa setul de documente care atestă livrarea mărfurilor;

8a – banca exportatorului virează în contul firmei de comerţ exterior suma aferentă contractului de vânzare;

8b – firma de comerţ exterior va vira banii producătorului, reţinându-şi comisionul pentru intermediere;

9a – în urma efectuării plăţii, banca exportatorului trimite mai departe setul de documente aferente livrării către banca importatorului, iar banca importatorului îi rambursează contra-valoarea plăţii făcute exportatorului;

9b – importatorul primeşte de la banca sa setul de documente pe baza cărora poate intra în posesia mărfurilor cumpărate;

10a, 10b – mărfurile cumpărate ajung la sediul importatorului, pe baza documentelor de mai sus, care atestă proprietatea importatorului asupra acestor mărfuri, în urma plăţii contravalorii lor.

13.2 Livrarea, expediţia, transportul şi asigurarea mărfurilor la export/import

În afacerile internaţionale, logistica reprezintă corelarea, coordonarea, asamblarea şi conducerea fluxurilor de produse, mărfuri, informaţii şi alte tipuri de resurse, evoluând într-un cadru ciclic, între punctele de origine şi cele de consum final, procese menite a se plia integral pe cerinţele consumatorilor, cu cele mai mici costuri posibile şi în condiţiile unui orar prestabilit. Logistica presupune integrarea resurselor, informaţiei, stocului, resursei umane, transportului, depozitării, manipulării, tehnicilor de marketing, suprapreluc rării şi securităţii, toate într-o structură funcţională cu caracter evolutiv care integrează şi interacţionează cu factori de extraneitate (Cojocariu, 2016).

Coloana vertebrală a logisticii internaţionale este constituită din transporturile şi expediţia internaţională de mărfuri care includ: ambalarea şi marcarea mărfurilor, încărcarea acestora în mijlocul de transport (camion/container/vagon/barjă/şlep/aeronavă/navă maritimă) la fabrică/ hub-ul producătorului/terminalul de expediţie, transportul efectiv al mărfurilor până la destinaţia finală, incluzând aici şi eventuale operaţiuni de consolidare/deconsolidare, transbordări şi descărcări ale mărfurilor. De regulă, loturile de marfă circulă sub acoperirea unei poliţe de asigurare pe parcurs internaţional.

Spre deosebire de abordarea tradiţională a logisticii (specializarea pe funcţiuni: achiziţii -> producţie -> vânzări), abordarea modernă, cunoscută şi sub numele de ***supply chain management***, abordează lanţul logistic sub forma unui proces continuu, care merge de la comanda de import până la livrarea mărfii şi încasarea preţului. Astfel, sunt optimizate la nivel internaţional: ambalarea şi marcarea mărfurilor; încărcarea în container, camion sau vagon la fabrică sau depozitul de plecare; transportul mărfii până în portul/aeroportul de îmbarcare sau la platforma de grupaj; formalităţile vamale la export şi import; transportul principal şi asigurarea pe parcurs internaţional; transbordarea şi transportul mărfii de la portul/aeroportul de destinaţie până la depozitul destinatarului; şi descărcarea mărfurilor din mijlocul de transport.

Costurile cu transporturile şi expediţia internaţională pot atinge şi 25% din totalul costurilor unei companii producătoare sau comerciale, generate în principal de costurile deplasării fizice a mărfii. În vederea optimizării acestora şi pentru gestionarea optimă a operaţiunilor complexe de

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

expediere, se apelează de cele mai multe ori la un *expeditor*, interfaţa dintre exportator sau importator şi *transportator (cărăuş)*, care realizează deplasarea fizică a mărfurilor.

Cei mai importanţi actori ai transportului şi expediţiei internaţionale sunt:

- **expeditorul** (engl. *freight forwarder*). Este un intermediar în operaţiunile de comerţ exterior, oferind clientului său (exportatorul sau importatorul) consultanţă în domeniul logisticii internaţionale. El încredinţează marfa transportatorului şi poate presta, în egală măsură, o serie de servicii legate de transport, inclusiv vămuirea mărfurilor. În practică, există mai multe tipuri de expeditori: unii sunt specializaţi pe anumite modalităţi de transport (naval, aerian, terestru), alţii desfăşoară operaţiuni de agenturare propriu-zisă (agent de marfă versus agent de navă) (agentul de transport aerian – care duce marfa la avion, agentul de transport rutier – care face legătura între colector şi cărăuş etc).
- **transportatorul sau cărăuşul** (engl. *carrier*). Este firma care are ca obiect de activitate transportul de mărfuri. Există firme care sunt specializate pe un singur mod de transport (maritim, aerian etc.) sau au o ofertă multimodală, care implică mai multe modalităţi de transport.
- **exportatorul mărfii** (engl. *shipper*, *consigner*) sau agentul acestuia. Este, de regulă, producătorul sau vânzătorul mărfii.
- **destinatarul** (engl. *consignee*). Este persoana îndreptăţită să ridice mărfurile care fac obiectul contractului de transport.

13.2.1 Livrarea mărfurilor

Procesul de derulare a operaţiunii de comerţ exterior presupune, în prima fază, pregătirea mărfii în vederea exportului: fabricarea sau achiziţia bunurilor, ambalarea şi marcarea, iar ulterior livrarea şi facturarea la extern.

Exportatorul are întotdeauna *obligaţia să livreze marfa în bune condiţii*, cu respectarea tuturor prevederilor contractuale. Astfel, el trebuie să aibă mai întâi în vedere *ambalarea mărfii* (deoarece buna derulare a transportului depinde în mare măsură de ambalaj), *marcarea* acesteia (ajută la realizarea în condiţii de siguranţă a deplasării mărfii) şi – dacă este cazul – *depozitarea*, care intervine adesea în lanţul logistic internaţional.

Ambalarea

Ambalarea are scopul de a asigura protecţia mărfurilor pe parcursul transportului şi realizarea, în bune condiţii, a operaţiunilor de manipulare, deplasare şi depozitare a mărfurilor. Este una dintre cele mai importante componente ale livrării, deoarece fiabilitatea transportului depinde de modul în care marfa este ambalată. Astfel, ambalajul are mai multe funcţii:

- *protejează* mărfurile împotriva şocurilor şi coroziunii, asigurând astfel conservarea acestora pe parcursul transportului;
- asigură *inviolabilitatea* produsului şi protecţia acestuia împotriva furturilor;
- facilitează operaţiunile legate de *transport:* încărcarea/descărcarea mărfurilor, transbordarea şi alte manipulări, verificarea partizii de marfă;
- facilitează *desfacerea produselor* prin aspectul promoţional.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Astfel, un ambalaj bine realizat serveşte atât necesităţilor tehnice, de securitate a mărfurilor pe parcursul transportului, cât şi celor comerciale, de realizare a publicităţii pentru produsele respective. În funcţie de natura mărfurilor, avem mai multe situaţii: mărfuri ce pot fi transportate neambalate, în vrac, în saci, în baloţi, în pachete (cele cu volum redus), în recipiente, butoaie sau cisterne (lichidele).

Paletizarea permite reunirea, într-o singură unitate de livrare, a mai multor mărfuri compatibile, ambalate şi depuse pe paletă. Paletele ajută la o manipulare mult mai rapidă a mărfurilor, facilitând operaţiunile de încărcare, descărcare şi depozitare a acestora. Costul lor este, de regulă, inclus în costul mărfurilor, nefiind considerat separat.

Containerizarea prespune folosirea unui mijloc de transport fără propulsie proprie, denumit transcontainer/container, de dimensiuni standard, cu ajutorul cărora marfa circulă din „poartă în poartă", fără să se intervină pe parcurs asupra acesteia (Popa, 2008).

Marcarea

Este o obligaţie a producătorului cu privire la mărfuri şi la ambalajele acestora. Există două tipuri de marcare: cea necesară pentru a individualiza o expediţie şi cea cerută de reglementările ţării importatoare. Prin marcare, exportatorul va înscrie lizibil şi de neşters, în litere şi cifre, elementele de identificare a mărfii, destinatarul şi locul de destinaţie. Marcarea are şi rolul de a evidenţia locul de origine al mărfii.

Finalizarea operaţiunilor de ambalare şi marcare este consemnată în **lista de colisaj** (engl. *packing list*). Ea sintetizează aspectele principale privind conţinutul partizii de marfă, modul de ambalare şi marcare a acesteia. Lista de colisaj este completată şi eliberată de către expeditor în momentul expedierii mărfurilor şi însoţeşte partida de mărfuri pe parcursul transportului până la destinatar. Un exemplu de listă de colisaj poate fi regăsit în *Anexa 13.1*.

Depozitarea

Depunerea mărfii în antrepozite, docuri, silozuri, dane etc. intervine, în mod repetat, în expediţia internaţională, atât în punctele de origine şi destinaţie ale mărfii, cât şi pe parcursul transportului, implicând şi operaţiuni de transbordare; sunt folosite atât spaţii de depozitare ale exportatorului şi importatorului, cât şi magazii deţinute sau închiriate de către firma de expediţie internaţională. Depozitarea se face pentru:

- realizarea unor operaţiuni de sortare, preambalare, conservare, finisare a mărfurilor, acestea putând fi ambalate şi marcate în timpul depozitării;
- cazul în care marfa aşteaptă sosirea unui mijloc de transport sau în cazuri speciale (imposibilitatea predării mărfii către destinatar etc.);
- transporturile multimodale containerizate.

13.2.2 Expediţia internaţională

Expediţia internaţională este o componentă importantă a mecanismului de derulare a operaţiunilor de export/import. Expeditorul este un intermediar (mandatar sau comisionar), cu rol de interfaţă între cel care livrează marfa şi transportator (cărăuş) şi dintre acesta din urmă şi destinatar, asigurând astfel derularea în bune condiţii a fluxurilor de mărfuri pe plan internaţional. Astfel,

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

expeditorul se obligă să organizeze operaţiunile legate de circuitul mărfii, tot ceea ce este necesar pentru a face posibilă deplasarea mărfii de la producător/vânzător la cumpărător.

Firma de expediţie internaţională stabileşte **soluţia de expediţie optimă**, inventariind şi analizând soluţiile de transport care există cu privire la deplasarea mărfurilor: *modalitatea de transport* şi *tehnica de realizare a acestuia*. Ulterior, firma de expediţie prezintă partenerilor contractuali consecinţele soluţiei recomandate: costurile, riscurile şi responsabilităţile.

În ceea ce priveşte **modalitatea de transport**, există mai multe variante: terestru (rutier, feroviar), *aerian, naval* (maritim, fluvial), *poştal* (mesagerie şi coletărie), *prin conducte* (pentru fluide), *prin cabluri sau eter* (pentru transportul informaţiei). *Transportul multimodal* constituie o succesiune de operaţiuni de transport ale aceleiaşi mărfi, cu modalităţi/mijloace de transport diferite. Deoarece fiecare dintre acestea prezintă atât avantaje, cât şi inconveniente, după cum rezultă din tabelul de mai jos, expeditorul optimizează deplasarea mărfurilor în funcţie de parametri precum: durată, costuri, siguranţă etc.

Tabelul 13.1 **Avantajele/inconvenientele diferitelor modalităţi de transport**

Modalitatea de transport	Avantaje	Inconveniente
Maritim	▪ Capacitatea mare, transportul de masă ▪ Costurile reduse ▪ Interconectarea economică globală	▪ Durata mare ▪ Costurile de transport *inland* ▪ Congestiile portuare, transbordările
Fluvial	▪ Capacitatea mare de transport ▪ Costurile reduse	▪ Durata mare a transportului ▪ Costurile de transport *inland*, transbordările
Aerian	▪ Rapiditatea, securitatea ▪ Siguranţa ▪ Costurile mai reduse la ambalare, asigurare, depozitare	▪ Preţul ridicat ▪ Capacitatea limitată ▪ Interzicerea unor mărfuri (cele periculoase)
Feroviar	▪ Costul redus, tonajele mari ▪ Fluiditatea traficului, respectarea termenelor ▪ Adaptarea la distanţe mari	▪ Limitarea la reţeaua feroviară existentă ▪ Transbordările ▪ Neadaptarea pentru distanţe mici
Rutier	▪ Serviciile „din poartă în poartă”, fără transbordări ▪ Durata relativ scurtă ▪ Accesibilitatea continentală	▪ Distanţele scurte ▪ Neadaptarea pentru transportul de masă
Colete poştale	▪ Costul scăzut ▪ Diversitatea de servicii ▪ Accesibilitatea mare	▪ Volumul limitat (10 sau 30 kg) ▪ Riscurile de pierdere sau furt
Transport multimodal	▪ Siguranţa mare ▪ Fără transbordări ale mărfii	▪ Costurile relativ crescute ▪ Transbordările containerului pe diferite mijloace de transport

Sursa: Adaptare după Popa, I. (2002). *Tranzacţii de comerţ exterior. Negociere, contractare, derulare*, Bucureşti: Editura Economică, p. 259.

În funcţie de ***spaţiul în care se derulează transportul***, expeditorul de regulă optează între următoarele variante:

- la transportul intercontinental: pentru cel maritim sau aerian sau multimodal;
- la transportul intracontinental: pentru cel convenţional (feroviar sau rutier).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Referitor la ***tehnica de realizare a transportului***, se pot utiliza două variante de transport:

- *transport complet* – mijlocul de transport este încărcat integral cu un lot de marfă care circulă între un exportator şi un importator;
- *transportul consolidat (de grupaj)* – mijlocul de transport este încărcat cu mai multe loturi de marfă ce fac obiectul unor diferite contracte de export-import între diverşi agenţi economici.

Expeditorul internaţional efectuează consolidarea şi degruparea loturilor de marfă. Există şi situaţii în care transportul este realizat cu mijloace aparţinând producătorului, însă această situaţie are mai degrabă un caracter marginal în afacerile internaţionale.

13.2.3 Transportul internaţional

Transportul de mărfuri este componenta centrală a logisticii, transportatorul obligându-se prin contract faţă de clienţii săi să realizeze deplasarea fizică, efectivă, a mărfurilor de la locul de încărcare la cel de descărcare. Pentru ca transportul internaţional să aibă loc în bune condiţii, modalităţile şi tehnicile utilizate trebuie să aibă o serie de calităţi: securitate, rapiditate, regularitate, capacitate, arie de acoperire mare şi preţuri accesibile.

Transportul internaţional este reglementat de către mai multe convenţii internaţionale: convenţiile de la Bruxelles (1924) şi Hamburg (1978) pentru transportul maritim, Convenţia de la Varşovia (1929) pentru transportul aerian, Convenţia de la Geneva – CMR (1956) pentru transportul rutier, Convenţia de la Berna CIM (1890) şi COTIF (1980) pentru transportul feroviar.

Prin **contractul de transport** o firmă specializată, transportatorul, se obligă să asigure deplasarea mărfii celeilalte părţi, exportatorul, cu un anumit mijloc de transport şi pentru un anumit preţ. În funcţie de modalitatea de transport aleasă, există mai multe tipuri de contracte de transport, materializate în documentele menţionate în tabelul de mai jos.

Tabelul 13.2 **Documente specifice diferitelor modalităţi de transport**

Modalitatea de transport	Denumirea în limba română a documentelor de transport	Denumirea în limba engleză a documentelor de transport
Maritim	▪ Conosament ▪ Contract de navlosire (Ch/P)	▪ Bill of Lading, B/L ▪ Charter Party (Ch/P)
Aerian	▪ Scrisoare de transport aerian	▪ Air Way Bill, AWB
Feroviar	▪ Scrisoare de trăsură feroviară CIM ▪ Scrisoare de trăsură feroviară SMGS	▪ International (Rail) Consignment Note/ CIM Note
Rutier	▪ Scrisoare de trăsură CMR	▪ International (Road) Consignment Note/ CMR Note
Multimodal	▪ Contracte de transport multimodal	▪ FIATA[1] B/L, CTB/L, TB/L

Sursa: Adaptare după Popa, I. (2008). *Tehnica operaţiunilor de comerţ exterior*, Bucureşti: Editura Economică, p. 86.

A. În cazul **transportului maritim**, există mai multe modalităţi de exploatare a navelor maritime, şi anume:

[1] FIATA – Federation Internationale des Associations de Transitaires et Assimiles (International Federation of Freight Forwarders Associations).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

I. Nave de linie – pentru transporturile de linie. Acestea se particularizează prin următoarele caractaristici:

- Sunt nave maritime cu orar şi rută fixă;
- Navlurile (preţurile de transport) sunt exprimate sub forma tarifelor şi sunt publice;
- Contractul de transport maritim se numeşte conosament (*Bill of Lading*).

II. Nave tramp – pentru transporturile care nu sunt de linie. Navele tramp:

- Sunt utilizate pentru cursele neregulate, caz în care cel ce închiriază nava stabileşte şi ruta de transport;
- Sunt, de regulă, folosite pentru transporturile de mărfuri în cantităţi mai mari, iar itinerarul este stabilit în cazul fiecărui contract;
- Contractul de transport maritim internaţional (contractul de navlosire) Charter Party se încheie între navlositor (*charterer*) – de regulă, exportatorul sau importatorul – şi armator.

Conosamentul *(bill of lading, B/L)* (vezi un exemplu în *Anexa 13.2*) este un documentul prin care o persoană *(armatorul)* sau un împuternicit al acesteia (de regulă, comandantul vasului*),* certifică preluarea mărfii de la un încărcător (*shipper*), în vederea transportului şi predării acesteia către destinatar (*consignée*), la locul şi în condiţiile stabilite prin contractul de transport, precizând, de asemenea, starea aparentă a mărfii în momentul încărcării la bord. Conosamentul este utilizat în cazul transportului cu:

- *nave de linie* – singurul document care conţine condiţiile esenţiale ale contractului de transport maritim;
- *nave de curse neregulate (tramp)* utilizate pentru transportul partizilor mari de mărfuri – conosamentul este însoţit întotdeauna de un contract de navlosire charter party şi nu mai constituie prima dovadă a condiţiilor contractului de transport.

Contractul de navlosire (*charter party*) se poate încheia atât între armatori (cărăuşi) şi firme comerciale (exportatori sau importatori), cât şi între doi armatori, atunci când unul are deficit de capacitate, iar celălalt deficit de tonaj. Acest tip de contract are trei forme:

- *contractul pe călătorie* (engl. *voyage charter party), care* se încheie între armator şi navlositor, prin care primul se obligă să pună la dispoziţia celui de-al doilea o navă echipată şi armată pentru a transporta o cantitate determinată de marfă, de la portul de încărcare şi până la portul de descărcare, în schimbul unui preţ numit navlu. Contractul poate fi încheiat pentru una sau mai multe călătorii;
- *contractul pe timp* (engl. *time charter), care* presupune ca proprietarul navei să pună la dispoziţia navlositorului-chiriaş nava, împreună cu tot echipajul şi comandantul său, pentru a efectua transporturi pe mare în schimbul unei sume determinate, numită chirie (*hire*);
- *contractul pe navă goală* (engl. *bareboat), care* presupune ca navlositorul să obţină din partea armatorului, pe o perioadă determinată de timp, posesia şi controlul complet al navei neechipată şi dezarmată, în schimbul plăţii unei anumite sume de bani, cunoscută sub numele de chirie. În perioada de valabilitate a contractului, navlositorul devine astfel armator-chiriaş, asumându-şi întreaga responsabilitate pentru navigaţia în bune condiţii a navei, exploatarea şi conducerea ei. Dacă armatorul îşi rezervă dreptul să angajeze pe căpitanul vasului, este vorba de un contract *charter by demise* (Popa, 2002, 2008).

MBL – Master Bill of Lading este un conosament eliberat de transportatorul principal de mărfuri la primirea acestora de la un expeditor (*freight forwarder*) pentru livrarea la destinaţie, conform termenilor conveniţi. *HBL – House Bill of Lading* înseamnă un conosament eliberat de un expeditor (*freight forwarder*) la primirea de bunuri de la exportator, când acceptă livrarea mărfurilor la destinaţie.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

B. Transportul rutier este una dintre modalităţile cele mai convenabile de transport, mai ales pentru transporturile continentale, datorită flexibilităţii de a transporta mărfurile din „poartă în poartă”.

Contractul de transport rutier internaţional este contractul prin care un transportator profesionist se obligă să transporte unui exportator/importator o cantitate determinată de mărfuri de la locul de expediere până la locul de destinaţie, într-un termen stabilit prin contract sau prin diferite uzanţe şi dispoziţii legale, în schimbul tarifului de transport.

„Convenţia referitoare la contractul de transport internaţional al mărfurilor pe calea rutieră (C.M.R.)”, la care participă şi România din 1972, este cea care reglementează pe plan internaţional, într-o manieră uniformă, condiţiile generale de încheiere şi executare ale contractului de transport rutier internaţional de mărfuri, reprezentat de **scrisoarea de trăsură tip CMR**, care:

- este redactată de către expeditor şi semnată de către cărăuş şi expeditor, care, împreună cu destinatarul, reprezintă părţile contractante;
- cuprinde următoarele menţiuni: locul şi data întocmirii; numele şi adresa expeditorului; numele şi adresa transportatorului; locul şi data primirii mărfii şi locul prevăzut pentru predarea ei; numele şi adresa destinatarului; denumirea curentă a mărfii şi felul ambalajului; numărul coletelor; marcaje speciale şi numerele lor; greutatea brută sau cantitatea astfel exprimată a mărfii; cheltuieli aferente transportului; instrucţiuni necesare pentru formalităţile de vamă; menţiunea că transportul este supus regulilor stabilite prin CMR şi nici unei alte reglementări contrare;
- se întocmeşte în **trei exemplare** semnate de predător şi transportator:
    - *primul exemplar* (roşu) se remite expeditorului (dovedind încheierea contractului şi predarea mărfii în custodia cărăuşului în condiţiile transportului respectiv);
    - *al doilea exemplar* (albastru) însoţeşte marfa până la destinaţie (şi este predat destinatarului odată cu marfa);
    - *al treilea exemplar* (verde) rămâne la transportator (exemplar pe care semnează destinatarul, semnificând faptul că a primit marfa conform condiţiilor şi clauzelor stipulate în contractul internaţional);
- se întocmeşte pentru fiecare autocamion în parte, chiar dacă lotul de marfă expediat este mai mare şi se încarcă pe mai multe autocamioane aparţinând aceluiaşi transportator.

La nivelul Uniunii Europene, **foaia de parcurs tip UE** înlocuieşte scrisoarea de trăsură tip CMR atunci când transportul este supus tarifării obligatorii sau tarifării de referinţă. Foaia de parcurs se întocmeşte de către transportator în cinci exemplare, fiind semnată de către încărcător şi de către cărăuş.

Începând din anul 2015, în cadrul UE s-a pus în discuţie recunoaşterea documentelor electronice de transport pentru transportul de mărfuri de către autorităţile publice şi/sau partenerii comerciali. Astfel, se preconizează că, în 2018, va intra în vigoare o Directivă care să permită utilizarea unui eCMR, o variantă electronică ce va permite eficientizarea transportului, cu precădere în cazul celui multimodal. Organismul european responsabil cu redactarea şi implementarea acestei directive este DG MOVE – Directoratul General pentru Mobilitate şi Transport.

Carnetul TIR este un alt document folosit în transportul rutier internaţional, oferind transportatorilor avantaje de ordin vamal, care au scopul de a facilita traficul internaţional de mărfuri, în cazul tranzitării diferitelor spaţii vamale. Carnetul TIR a fost negociat în cadrul „Convenţiei vamale referitoare la transportul internaţional sub acoperirea carnetelor TIR” la Geneva, în 1959. România a aderat în 1963 la această convenţie.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

C. Transportul feroviar prezintă două mari avantaje pe plan internaţional: are o securitate mai mare şi o durată destul de redusă (mai ales în ţările Europei de Vest), concurând din această perspectivă transportul rutier. Deoarece permite transportul unor partizi mari de marfă, este utilizat adesea în transporturile multimodale, în cazurile de transbordare, precum şi pentru transportul de mărfuri de la/până la portul de încărcare/descărcare. Calea ferată este bine adaptată pentru transportul pe distanţe lungi, îndeosebi în cazul încărcăturilor mari sau al celor care fac obiectul unei garnituri de tren întregi (tren bloc sau tren marş rută). Principalele limitări ţin de infrastructura reţelei feroviare, de faptul că este un mod de transport puţin adaptat distanţelor mici, precum şi că este nevoie să se apeleze deseori la transportul rutier pentru completarea parcursului mărfii pe plan internaţional.

Prin *contractul de transport feroviar internaţional – scrisoarea de trăsură feroviară internaţională de tip CIM,* operatorul feroviar se angajează să transporte marfa cu titlu oneros la locul de destinaţie şi să o predea destinatarului. **Scrisoarea de trăsură feroviară internaţională de tip CIM**:

- este redactată conform unui model uniform, reglementat internaţional. În cazul lipsei, inexactităţii sau a pierderii scrisorii de trăsură, nu va fi afectată nici existenţa, nici valabilitatea contractului, care rămâne supus regulilor uniforme COTIF;
- este semnată de expeditor şi de operatorul feroviar. Acesta din urmă trebuie să certifice pe duplicatul scrisorii de trăsură, în mod adecvat, luarea în primire a mărfii şi trebuie să remită duplicatul expeditorului. Expeditorul are dreptul să dispună de marfă şi să modifice prin dispoziţii ulterioare contractul de transport feroviar. Dreptul de a modifica contractul de transport feroviar aparţine destinatarului din momentul întocmirii scrisorii de trăsură, dacă pe aceasta nu este făcută de către expeditor o altă menţiune contrară;
- trebuie să conţină obligatoriu următoarele menţiuni: denumirea staţiei de destinaţie; numele şi adresa destinatarului; denumirea mărfii şi greutatea acesteia; felul ambalajului şi numărul coletelor; numărul vagonului şi felul acestuia; documentele anexate cerute de organele vamale; numele staţiei şi al căilor ferate de predare; numele şi adresa completă ale expeditorului; semnătura acestuia; locul şi data întocmirii scrisorii de trăsură.

D. Transportul aerian este modalitatea de transport aflată în plină expansiune datorită *avantajelor* majore oferite:

- *mai rapid:* orice destinaţie care are în apropiere un aeroport este accesibilă într-un interval de timp redus, ceea ce în cazul produselor perisabile reprezintă calea prioritară sau chiar unică de transport;
- *mai multă securitate:* durata mai redusă a transportului şi măsurile de siguranţă şi control specifice operaţiunilor aeroportuare contribuie la limitarea riscurilor (furt, avarii);
- *mai puţine cheltuieli cu ambalajul*;
- *costurile mai reduse cu asigurarea mărfurilor;*
- *este regulat şi flexibil* şi, astfel, zonele geografice pe care le poate deservi sunt numeroase. Companiile aeriene utilizează anumite aeroporturi (ex.: Frankfurt, Doha, San Francisco, Londra) drept hub-uri (centre nodale) care permit redirecţionarea rapidă a mărfurilor la scară continentală sau intercontinentală.

Cel mai mare *dezavantaj* este costul ridicat (din asigurarea securităţii aeroportuare, costul manipulării, al depozitării, toate reflectate în taxele de aeroport, combustibil etc). Din cauza costului ridicat, transportul aerian este adecvat pentru livrările urgente sau pentru mărfurile de valoare ridicată. Dintr-o altă perspectivă, acest tip de transport permite economii de costuri cu ambalajul şi marcarea. Printre alte inconveniente menţionăm: capacitatea de transport limitată şi faptul că anumite produse nu pot face obiectul acestui tip de transport, fiind interzise.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Contractul de transport internaţional aerian de mărfuri poartă numele de **scrisoare de transport aerian** (*airway bill, AWB*). Aceasta:

- constituie o dovadă a existenţei contractului de transport;
- conţine condiţiile transportului aerian;
- atestă preluarea mărfii de către operatorul de transport aerian precum şi expedierea mărfii prin semnătura autorizată a acestuia, menţionându-se numărul zborului.

Expeditorul răspunde pentru menţiunile cuprinse în scrisoarea de transport aerian. Spre deosebire de conosamentul maritim, AWB-ul nu este un titlu de proprietate asupra mărfii şi nu este emisă sub formă negociabilă (Popa, 2008). Ca atare, marfa nu poate fi ridicată decât de destinatarul al cărui nume este înscris explicit în AWB. În cazul schimbării destinatarului, transmiterea AWB-ului către acesta nu se poate face decât prin cesiune.

13.2.4 Asigurarea internaţională

Circulaţia mărfurilor pe plan internaţional este însoţită de riscuri legate de manevrare, depozitare, transbordare şi cele legate de transportul propriu-zis. Literatura de specialitate desemnează totalitatea evenimentelor care pot surveni pe parcursul transportului (calamităţi, accidente etc.) drept „riscurile mării". În plus, pot apărea în orice moment riscuri speciale, determinate de greve, sabotaje, conflicte armate, terorism etc.

Marfa circulă în trafic internaţional pe riscul unuia sau altuia dintre partenerii contractuali, şi astfel **conform condiţiilor INCOTERMS**, prezentate anterior, **partea responsabilă va contracta asigurarea.** Ambalarea şi marcarea mărfurilor sunt măsuri preventive, care vor determina scăderea riscului de deteriorare a mărfurilor pe parcurs extern. Asigurarea, însă, are scopul de a proteja proprietarul mărfurilor, în cazul producerii riscurilor asigurate, prin plata unei despăgubiri asiguratului de către asigurator. Deşi nu este o componentă de bază a logisticii internaţionale, neîncadrându-se în sfera materială a acesteia, asigurarea mărfurilor este strâns legată de transporturile internaţionale, influenţând pe această cale întreaga activitate a celor implicaţi în lanţul logistic internaţional.

Asigurarea se bazează pe un contract, fiind materializarea acordului de voinţă dintre **asigurat** (posesorul mărfii) şi **asigurător** (compania de asigurări), prin care primul **cedează** celui de-al doilea **anumite riscuri** (unul singur sau o întreagă clasă de riscuri) **pentru a obţine protecţia mărfurilor** pe parcursul circulaţiei pe plan internaţional. Pentru protecţia pe care o primeşte, asiguratul plăteşte asigurătorului o sumă de bani denumită ***primă de asigurare***, urmând ca în cazul producerii unuia sau mai multor riscuri dintre cele asigurate, asigurătorul să îl **despăgubească** pe asigurat pentru daunele suferite conform condiţiilor contractuale.

Dintre **principiile asigurării**, cel mai important este cel al *despăgubirii*, care subliniază că scopul acesteia este de *a-l repune pe asigurat în situaţia patrimonială în care se afla înainte de producerea riscului asigurat*. În plus, orice asigurare se bazează pe următoarele principii: *principiul maximei bune credinţe* (datoria asiguratului de a-l informa pe asigurător în legătură cu toate circumstanţele materiale privind riscul), *cauza proximă* (identificarea cauzei reale care a dus la producerea riscurilor), *subrogării* (asigurătorul plăteşte asiguratului despăgubirea după producerea riscului, iar ulterior se subrogă acestuia în vederea recuperării prejudiciilor de la partea vinovată de producerea riscului) (Ciurel, 2011).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Condiţiile de asigurare

Asigurările maritime sunt primele tipuri de asigurări, fundamentând de-a lungul timpului practica asigurărilor în strânsă concordanţă cu evoluţia comerţului internaţional. În funcţie de cererea de asigurări şi de structura mărfurilor care fac obiectul comerţului internaţional, pe pieţele de asigurare maritimă se practicau diverse modalităţi de acoperire a riscurilor, condiţii de asigurare care au fost perfecţionate de-a lungul timpului astfel încât să răspundă cât mai bine intereselor asiguraţilor.

Începând cu anul 1982, Institutul Asigurătorilor din Londra, pe baza propunerilor formulate de Comitetul pentru Invizibile şi Finanţare legate de Comerţ din cadrul UNCTAD, a elaborat şi adoptat o nouă structură a condiţiilor de asigurare. Astfel, mărfurile care fac obiectul transportului pot fi asigurate în una din următoarele **trei condiţii principale: A, B** sau **C.** Principalele deosebiri ale acestora, faţă de condiţiile de asigurare folosite în trecut, nu constau numai în *denumirea lor diferită, ci mai ales, în delimitarea mai clară şi mai precisă a sferelor lor de acoperire* (Ciurel, 2011).

Condiţia de asigurare „A” este condiţia cea mai cuprinzătoare, în baza ei fiind **acoperite toate riscurile de pierdere şi avarie a bunului asigurat**, cu excepţia unor riscuri prezentate separat. Aceste excluderi sunt comune tuturor celor trei condiţii şi sunt formate din trei grupe de riscuri **excluse:**

a) Pierderea, avaria şi cheltuiala rezultând din sau provocate de:

- comportarea necorespunzătoare voită a asiguratului;
- scurgerea ordinară, pierderea uzuală în greutate sau volum, ori uzura normală a bunului asigurat;
- ambalarea şi pregătirea insuficientă sau necorespunzătoare a bunului asigurat (în acest sens, termenul „ambalare” se consideră că include stivuirea într-un container, dar numai dacă stivuirea efectuată este realizată fie înainte de intrarea în vigoare a asigurării, fie de către asigurat sau de prepuşii acestuia);
- viciul propriu sau natura voiajului sau a călătoriei;
- întârzierea directă, chiar dacă întârzierea se datorează unui risc asigurat – cu unele excepţii prevăzute de condiţiile comune;
- pierderea voiajului sau călătoriei;
- insolvabilitatea sau neîndeplinirea obligaţiilor financiare către proprietarii, administratorii, navlositorii sau operatorii navei;
- utilizarea oricărei arme de război care foloseşte fisiunea şi/sau fuziunea atomică, nucleară sau altă reacţie asemănătoare, altă forţă sau alt obiect radioactiv;
- contaminarea radioactivă;
- starea de nenavigabilitate a navei, faptul că nava sau containerul sunt inadecvate pentru transportul în bune condiţii al bunului asigurat, dacă asiguratul sau prepuşii au cunoştinţă de starea de nenavigabilitate sau de inadecvare în momentul încărcării bunului asigurat;

b) Riscuri de război (conflicte militare);

c) Riscuri de greve (conflicte sociale).

Pentru categoria de riscuri excluse, prezentate la „litera a)”, nu există o acoperire printr-o asigurare suplimentară, în timp ce ultimele două categorii de riscuri excluse, de la „literele b) şi c)” din condiţiile de bază, pot fi acoperite prin asigurare suplimentară.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Condiţia de asigurare „B” – conform acestei condiţii sunt **acoperite***, cu excepţia excluderilor de la „literele a), b) şi c)”* de mai sus**, pierderea şi avaria la bunul asigurat,** cauzate de:

- incendiu sau explozie;
- eşuarea, scufundarea sau răsturnarea navei sau ambarcaţiunii;
- răsturnarea sau deraierea mijlocului de transport terestru;
- coliziunea sau contactul navei, ambarcaţiunii sau mijlocului de transport, container sau loc de depozitare;
- descărcarea mărfii într-un port de refugiu;
- cutremur de pământ, erupţie vulcanică sau trăsnet;
- sacrificiul în avaria comună;
- aruncarea mărfii sau luarea ei de valuri peste bord;
- intrarea apei de mare, lac sau râu în navă, ambarcaţiune, mijloc de transport, container sau loc de depozitare;
- dauna totală a unui colet pierdut peste bord sau căzut în timpul încărcării sau descărcării pe şi de pe navă, ambarcaţiune sau alt mijloc de transport.

Condiţia de asigurare „C” are o sferă de acoperire mai îngustă decât condiţia de asigurare „B” şi acoperă, *cu excepţia excluderilor de la „literele a), b) şi c)” anterior prezentate,* **pierderea şi avaria la bunul asigurat** cauzate de:

- incendiu sau explozie;
- eşuarea, scufundarea sau răsturnarea navei sau ambarcaţiunii;
- răsturnarea sau deraierea mijlocului de transport terestru;
- coliziunea sau contactul navei, ambarcaţiunii sau mijlocului de transport cu un obiect exterior, altul decât apa;
- descărcarea mărfii într-un port de refugiu;
- sacrificiul în avaria comună; aruncarea peste bord.

Cu alte cuvinte, condiţia de asigurare „C” acoperă aceleaşi pierderi şi avarii ca şi condiţia de asigurare „B”, cu excepţia celor cauzate de:

- cutremur de pământ, erupţie vulcanică sau trăsnet;
- luarea de valuri peste bord;
- intrarea apei de mare, lac sau râu în navă, ambarcaţiune, cală, mijloc de transport, container sau loc de depozitare;
- dauna totală a unui colet pierdut peste bord sau căzut în timpul încărcării sau descărcării pe şi de pe navă, ambarcaţiune sau alt mijloc de transport (Popa, 2002, 2008; Ciurel, 2011).

Contractarea asigurării

În vederea încheierii contractului de asigurare a mărfii, exportatorul remite expeditorului **cererea de asigurare** care cuprinde: numele celui care dispune emiterea poliţei de asigurare; numărul contractului, al acreditivului, al facturii externe; condiţia de livrare, ruta asigurată; modalităţile şi mijloacele de transport, pavilionul şi numele navei; numărul de conosament; date referitoare la marfă; valoarea navlului; condiţia de asigurare; valoarea asigurată.

În baza cererii de asigurare, expeditorul încheie cu asiguratorul **contractul (poliţa) de asigurare** şi îl avizează pe exportator printr-un **aviz de asigurare.**

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

În funcţie de beneficiar, modalitatea de transport şi obiect distingem poliţa de asigurare *nominativă* sau *la ordin* (transmisibilă către terţi prin andosare); *maritimă/fluvială, terestră* şi *aeriană; cargo* (pentru marfă), *casco* (pentru mijlocul de transport) şi *de navlu* (pentru preţul transportului maritim) etc.

Poliţa cargo (de asigurare a mărfurilor) poate fi de mai multe feluri:

- *poliţa de abonament* (este cea mai frecvent utilizată, prin care se asigură mărfurile transportate într-un interval de timp specific);
- *poliţa pe călătorie* (se asigură un transport determinat de marfă);
- *poliţa de evaluare* (când evaluarea mărfurilor transportate se face ulterior, după avariere, pe baza facturilor);
- *poliţa flotantă* (prin care se stabileşte un plafon valoric, în limita căruia se pot face mai multe transporturi până la epuizarea sumei prevăzute în poliţă).

Asigurarea cargo se încheie pentru **valoarea de bază** (valoarea mărfurilor aflate în trafic internaţional, inclusiv cheltuielile aferente transportului acestora). Ţinând seama şi de valoarea prejudiciului comercial suferit de asigurat în cazul producerii riscului, se admite că valoarea asigurată se poate majora cu până la 20% faţă de valoarea de bază, prima de asigurare calculân-du-se astfel în mod corespunzător.

Perioada de asigurare este cuprinsă între momentul preluării mărfii de către primul transportator şi momentul preluării ei de către destinatar sau, în lipsa preluării, într-un termen de 15 zile în cazul transporturilor terestre şi aeriene, după sosirea la destinaţie, sau de 60 de zile pentru transporturile maritime, după descărcarea mărfii.

În cazul producerii riscului asigurat, **dosarul de despăgubire**, întocmit de către asigurat, va cuprinde: poliţa de asigurare, documentul de transport, factura comercială, procesul verbal de constatare a avariei sau raportul de expertiză care atestă că marfa nu a fost predată la destinatar.

13.3 Vămuirea mărfurilor

Mărfurile care fac obiectul schimburilor comerciale internaţionale sunt tratate diferenţiat, din punct de vedere vamal, în funcţie de natura tranzacţiilor comerciale.

- Mărfurile tranzacţionate între firme din ţări membre ale Uniuni Europene fac obiectul schimburilor comerciale intracomunitare, mai exact, în cazul unei vânzări, vorbim despre o livrare intracomunitară, iar în cazul unei cumpărări vorbim despre o achiziţie intra-comunitară. În cazul acestor mărfuri, fiind vorba despre o uniune vamală, nu se pune problema obţinerii liberului de vamă la export/import.
- În cazul schimburilor comerciale extra-comunitare (mărfuri tranzacţionate între o firmă din UE şi o firmă din afara UE), obţinerea liberului de vamă la export/import reprezintă o condiţie pentru ieşirea/intrarea mărfurilor de pe/pe teritoriul vamal comunitar.

Legislaţia vamală comunitară este aplicată schimburilor comerciale derulate cu parteneri comerciali din afara Uniunii Europene (vezi caseta de mai jos). Începând cu 1 iunie 2016, a fost demarat procesul de implementare a legislaţiei vamale modernizate, proces ce va avea ca rezultat simplificarea procedurilor de vămuire şi unificarea modului de aplicare a reglementărilor la nivelul administraţiilor vamale din Uniunea Europeană. Accentul va fi pus pe informatizarea procedurilor de vămuire, iar participanţii la procesul de vămuire a mărfurilor vor avea posibilitatea declarării electronice şi comunicării on-line.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 13.3 Legislaţia vamală în UE

- Regulamentul (UE) nr. 952/2013 al Parlamentului European şi al Consiliului din 9 octombrie 2013 de stabilire a Codului Vamal al Uniunii;
- Regulamentul delegat al Comisiei (UE) 2015/2446 din 28 iulie 2015 de completare a Regulamentului (UE) nr. 952/2013 al Parlamentului European şi al Consiliului în ceea ce priveşte normele detaliate ale anumitor dispoziţii ale Codului vamal al Uniunii;
- Regulamentul de punere în aplicare (UE) 2015/2447 al Comisiei din 24 noiembrie 2015 de stabilire a unor norme pentru punerea în aplicare a anumitor dispoziţii din Regulamentul (UE) nr. 952/2013 al Parlamentului European si al Consiliului de stabilire a Codului vamal al Uniunii;
- Tariful vamal comun;
- Dispoziţiile privind instituirea unui sistem al Uniunii Europene de scutire de la plata taxelor vamale;
- Acordurile internaţionale care conţin dispoziţii vamale, în măsura în care acestea sunt aplicabile în UE.

Sursa: www.customs.ro.

Declarantul vamal poate fi titularul operaţiunii de export-import (exportatorul/importatorul) sau o firmă specializată în realizarea formalităţilor de vămuire (comisionarul vamal). Decizia de subcontractare a formalităţilor de vămuire se bazează pe factori de ordin financiar şi de eficienţă.

EORI (*Economic Operators Registration and Identification*), numărul de înregistrare şi identificare a operatorilor economici, este obligatoriu pentru toţi operatorii economici sau persoanele care introduc/scot mărfuri în/din UE. Structura numărului EORI stabilită de Comisia Europeană este alcătuită dintr-un identificator al statului membru care atribuie numărul, urmat de un identificator naţional unic al statului membru (format din maximum 15 caractere alfanumerice). În cazul României, s-a stabilit ca numărul unic naţional folosit în structura numărului EORI, în cazul persoanelor juridice, să fie codul unic de identificare (CUI).

Statutul de operator economic autorizat (AEO – *Authorized Economic Operator*) a devenit obligatoriu începând cu 1 iunie 2016. Orice companie care va solicita o autorizaţie vamală (de exemplu, o autorizaţie pentru aplicarea procedurii simplificate de vămuire la domiciliu sau de autoimpunere) va trebui să deţină acest statut.

Statutul de operator economic autorizat presupune trei tipuri de autorizări:

- certificatul AEOC (*Authorized Economic Operator* Customs) – operator economic autorizat pentru simplificări vamale, care permite titularului să beneficieze de anumite simplificări în conformitate cu legislaţia vamală;
- certificatul AEOS (*Authorized Economic Operator Safety and Security*) – operator economic autorizat pentru securitate şi siguranţă, care conferă titularului dreptul la facilităţi în materie de securitate şi siguranţă (conform Art. 38 din Noul Cod Vamal Modernizat – *Modernised Customs Code*);
- certificatul AEOF (*Authorized Economic Operator Full*) – tipurile de autorizaţii de mai sus pot fi deţinute în acelaşi timp.

13.3.1 Regimurile vamale

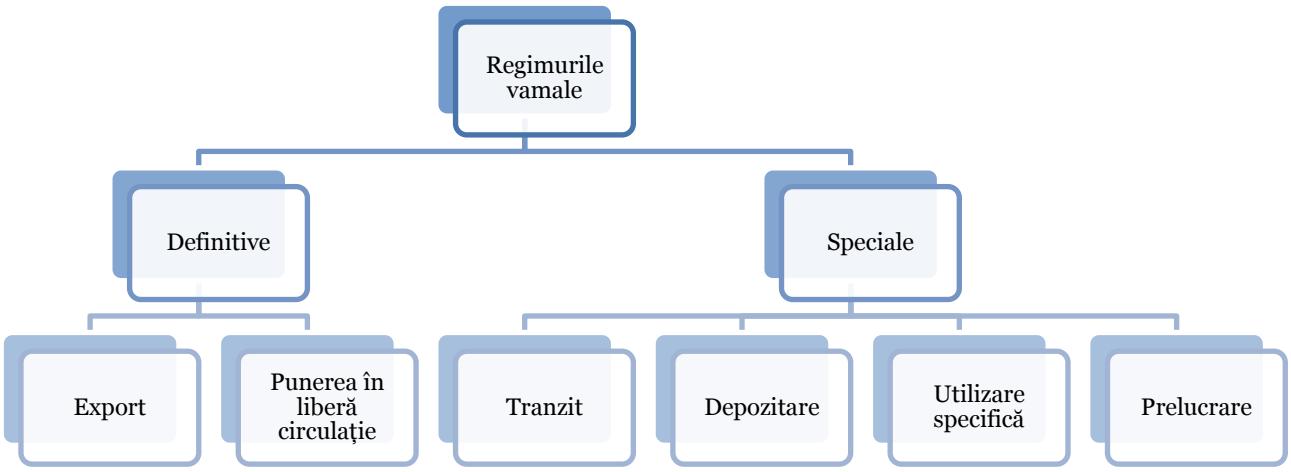
Regimul vamal defineşte statutul juridic al mărfurilor ce fac obiectul schimburilor comerciale extracomunitare şi indică dacă şi în ce condiţii marfa va fi supusă controlului vamal şi dacă şi unde vor fi plătite taxele vamale (Popa, 2008).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

În legislaţia vamală actuală, sunt definite următoarele tipuri de regimuri vamale: exportul; punerea în liberă circulaţie; regimurile vamale speciale: tranzitul, depozitarea (antrepozitarea vamală şi zonele libere), utilizarea specifică – admiterea temporară şi destinaţia finală, prelucrarea (perfecţionarea activă şi perfecţionarea pasivă) (a se vedea şi figura de mai jos).

***Figura 13.3* Regimurile vamale**



Sursa: Concepţia autorilor.

Regimuri vamale definitive

Regimul vamal la export, cel mai simplu regim vamal din perspectiva declarantului vamal, se aplică mărfurilor de origine comunitară (unionale) ce urmează să părăsească teritoriul vamal comunitar definitiv. De regulă, în cazul exportului, nu se aplică taxe vamale (majoritatea ţărilor încurajează exporturile). Liberul de vamă la export se acordă cu condiţia ca mărfurile să îşi păstreze aceeaşi stare ca atunci când a fost acceptată declaraţia vamală de export. Declarantul vamal trebuie să depună declaraţia vamală la export/declaraţie de reexport sau o declaraţie sumară de ieşire.

Conform noului Cod Vamal Unional intrat în vigoare la 1 mai 2016, regimul vamal la export prezintă următoarele variante: export definitiv, export temporar în scopul unei returnări ulterioare a mărfurilor în aceeaşi stare, export temporar cu carnet ATA, export temporar în regim de perfecţionare pasivă, export de produse compensatoare obţinute din mărfuri plasate sub un regim de perfecţionare activă.

Punerea în liberă circulaţie se aplică mărfurilor de origine non-comunitară ce urmează a fi introduse pe teritoriul vamal al Uniunii Europene. După obţinerea liberului de vamă la import, mărfurile capătă un stat unional şi pot fi utilizate, comercializate etc.

Regimuri vamale speciale

Regimul vamal de tranzit permite transportul mărfurilor între două birouri vamale în situaţia plasării acestor mărfuri sub un regim de tranzit comunitar sau regim TIR. Tranzitul comunitar, în funcţie de originea mărfurilor, poate fi extern şi intern. Tranzitul comunitar extern se aplică mărfurilor de origine noncomunitară şi permite circulaţia acestor mărfuri de la un birou vamal la alt birou vamal al UE, fără aplicarea măsurilor de politică comercială/perceperea de taxe vamale. De exemplu, în cazul unui import de componente electronice din Japonia cu destinaţia Lille, Franţa, mărfurile sunt plasate la Rotterdam, Olanda, sub regimul comunitar extern, urmând ca vămuirea să se facă la destinaţie (Lille).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Tranzitul comunitar intern permite circulaţia mărfurilor de origine comunitară dintr-un birou vamal la alt birou vamal comunitar cu tranzitarea spaţiului vamal noncomunitar, fără modificarea statutului vamal al mărfurilor. De exemplu, livrarea intracomunitară de mărfuri din Germania în Franţa, cu tranzitarea teritoriului Elveţiei.

Tranzitul comun, la care este parte şi ţara noastră, se aplică schimburilor comerciale încheiate între firme din UE şi AELS (Asociaţia Europeană a Liberului Schimb – formată din Elveţia, Norvegia, Islanda şi Liechtenstein).

Regimul TIR permite circulaţia mărfurilor de origine comunitară sau non-comunitară pe teritoriul ţărilor semnatare ale Convenţiei de la Geneva (Convenţia TIR), cu condiţia ca transportul să se facă fără transbordări, iar cel puţin o parte a itinerarului să se realizeze pe cale rutieră. Mărfurile plasate sub regimul TIR circulă sub acoperirea unui carnet TIR, un document de transport şi document vamal, emis de către autoritatea naţională a transportatorilor din ţara de plecare.

Noul sistem computerizat de tranzit, un sistem european, presupune depunerea declaraţiei de tranzit în format electronic şi schimburi electronice de date între birourile vamale implicate în operaţiunea de tranzit.

Regimul de depozit vamal permite depozitarea mărfurilor de origine non-comunitară pe teritoriul vamal comunitar, fără a fi aplicate taxe vamale sau măsuri de politică comercială. Utilizarea acestui regim vamal special presupune obţinerea unei autorizaţii pentru plasarea mărfurilor într-un antrepozit vamal la export/la import.

Regimul de admitere temporară permite utilizarea pe teritoriul vamal a mărfurilor de origine non-comunitară ce urmează a fi reexportate fără să fi suferit vreo modificare (cu excepţia deprecierii normale), fără a fi supuse măsurilor de politică comercială, cu scutirea totală sau parţială de taxe vamale la import. Există două variante ale regimului de admitere temporară: admiterea temporară la import, cu scutirea parţială de la plata taxelor vamale, şi admiterea temporară la import, cu scutirea totală de la plata taxelor vamale. Mărfurile pot fi plasate sub regim de admitere temporară pentru o perioadă de maxim 2 ani.

Regimul de perfecţionare activă permite folosirea pe teritoriul vamal a mărfurilor de origine non-comunitară, fără ca acestea să fie supuse taxelor vamale şi măsurilor de politică comercială. În autorizaţia de plasare a mărfurilor sub regimul de perfecţionare se precizează rata de randament, perioada în care regimul de perfecţionarea activă trebuie descărcat.

Perfecţionarea activă presupune una din următoarele operaţiuni:

a) prelucrarea mărfurilor, inclusiv montajul, asamblarea şi adaptarea lor la alte mărfuri;
b) transformarea mărfurilor;
c) repararea mărfurilor, inclusiv restaurarea lor;
d) utilizarea anumitor mărfuri, definite în conformitate cu regulamentul vamal care, deşi nu se regăsesc în produsele compensatoare, permit sau facilitează obţinerea acestor produse, chiar dacă dispar total sau parţial în cursul folosirii lor.

Produse rezultate (sau produse compensatoare) urmează a fi reexportate către firma ordonatoare.

Zonele libere intră în categoria regimurilor vamale, conform Codului Vamal Unional – intrat în vigoare la 1 mai 2016. Pot fi plasate în zone libere mărfurile de origine non-comunitară, fără ca acestea să fie supuse plăţii taxelor vamale sau măsurilor de politică comercială. În ţara noastră, există şase zone libere la: Constanţa, Brăila, Galaţi, Sulina, Giurgiu, Arad şi Curtici.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

13.3.2 Valoarea în vamă

Statutul vamal al mărfurilor este determinat de valoarea în vamă, poziţia tarifară şi originea mărfurilor.

Valoarea în vamă reprezintă baza de calcul pentru cuantumul taxelor vamale. În cazul unui export, de regulă, valoarea în vamă la export are un rol pur statistic (permite cuantificarea schimburilor comerciale derulate într-o anumită perioadă).

În Uniunea Europeană, valoarea în vamă poate fi exprimată, în funcţie de condiţia de livrare astfel:

***Tabelul 13.3* Valoarea în vamă**

Modalitatea de transport	Valoarea în vamă la import (VVI)	Valoarea în vamă la export (VVE)
Maritim	CIF punct de intrare UE	FOB port de îmbarcare
Aerian	CIP punct de intrare UE	FCA aeroport de plecare
Terestru (rutier, feroviar)	DAP punct de intrare UE	DAP franco frontiera ţării exportatoare

Sursa: Concepţia autorilor.

Poziţia tarifară reprezintă locul atribuit fiecărui produs în tariful vamal şi condiţionează nivelul de impunere vamală şi aplicarea de măsuri de politică comercială de ordin netarifar (de exemplu, contingente, licenţe etc).

Exemplu: ***Determinarea valorii în vamă***

O firmă cu sediul în Bucureşti importă componente electronice din SUA. Transportul mărfurilor se face pe cale maritimă, portul de destinaţie fiind Constanţa. Preţul facturat este FOB New York 12.500 USD, navlul 450 USD, asigurarea mărfurilor 125 USD, cheltuielile cu descărcarea mărfurilor în portul de destinaţie 80 USD, transportul rutier pe ruta Constanţa-Bucureşti 120 USD.
Calculaţi valoarea în vamă la export/import a mărfurilor tranzacţionate.
Valoarea în vamă la export (VVE) = FOB New York = 12.500 USD
Valoarea în vamă la import (VVI) = CIF Constanţa= FOB NY + navlul + asigurarea mărfurilor = 12.500 + 450 + 125 = 13.075 USD = 52.084, 24 RON.

Originea mărfurilor reprezintă naţionalitatea economică a mărfurilor în schimburile comerciale internaţionale. În Uniunea Europeană, originea mărfurilor se determină astfel: mărfurile obţinute integral într-o ţară sunt originare din acea ţară; în cazul produselor la realizarea cărora concură producători din mai multe ţări, se adoptă principiul transformării (prelucrării) substanţiale. Documentele care atestă originea mărfurilor sunt certificatul de origine sau certificatul de circulaţie a mărfurilor: de exemplu, documentul T2L (pentru produsele de origine UE), certificatul de circulaţie EUR1/EUR2, documentul ATR1 (pentru produsele de origine Turcia).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

13.3.3 Procedura de vămuire

Procedura de vămuire reprezintă ansamblul formalităţilor necesare obţinerii liberului de vamă la export/import. Firmele cu activitate de comerţ exterior pot opta pentru procedura comună de vămuire sau pentru proceduri simplificate de vămuire (de exemplu, procedura de vămuire la domiciliu, procedura incompletă). *Vămuirea electronică a mărfurilor* (*e-customs*) oferă o serie de beneficii cum ar fi: facilitarea procedurilor vamale la import şi export, reducerea costurilor administrative şi de conformare cu cerinţele legale, diminuarea timpului necesar efectuării formalităţilor vamale. Administraţia Vamală din România a dezvoltat şi a pus la dispoziţia operatorilor economici un sistem informatic (Sistemul Român de Procesare a Declaraţiei Vamale – RCDPS), sistem care permite procesarea automată a declaraţiilor vamale de import şi export.

Vămuirea mărfurilor la import sau export se poate face în procedură electronică: la import, declararea mărfurilor se poate face utilizând declaraţia vamală sub formă electronică. Sistemul de Import Automat presupune ca operaţiunile de import începute într-un stat membru să poată fi finalizate în alt stat membru, fără retransmiterea aceloraşi informaţii la autoritatea vamală; la export, declararea mărfurilor se poate face utilizând declaraţia vamală sub formă electronică, prin sistemul de control al exportului – sistem dezvoltat la nivelul ţărilor din Uniunea Europeană, care permite schimbul de mesaje şi de date referitoare la procedura de export.

În privinţa procedurilor de vămuire, Noul Cod Vamal Unional prevede facilităţi, precum: a) **procedura de autoimpunere**, disponibilă operatorilor economici începând cu 1 mai 2016, prin care autorităţile vamale pot autoriza o companie certificată AEO (*Authorized Economic Operator*) să efectueze anumite formalităţi vamale, cum ar fi determinarea cuantumului drepturilor de achitat la import sau export, sau realizarea anumitor controale vamale; b) **procedura de vămuire centralizată**, ce oferă posibilitatea declarării bunurilor în statul membru unde firma îşi are sediul central, chiar dacă bunurile sunt prezentate fizic în alt stat membru/alte state membre. De exemplu, declaraţia vamală poate fi depusă la un birou vamal din Oradea, chiar dacă bunurile sunt prezentate fizic la biroul vamal din Constanţa; după obţinerea liberului de vamă, mărfurile vor putea circula liber din Constanţa către orice punct din Uniunea Europeană.

Documentul vamal principal, **documentul administrativ unic (DAU)**, este utilizat în ţările Uniunii Europene începând de la 1 ianuarie 1988. DAU prezintă câteva caracteristici, şi anume: este un formular comunitar armonizat, utilizat în comerţul exterior al UE; este un document „multiregim", în sensul că se aplică pentru regimul vamal de import, export şi tranzit (Popa, 2008).

În continuare este prezentat un studiu de caz care exemplifică importul de marfă din China, al unei societăţi comerciale din România, ce deţine un punct de lucru în Bucureşti şi care alege să realizeze această operaţiune prin intermediul operatorului global de transport şi expediţie internaţională, DB Schenker. Se regăsesc în acest caz modalităţi diverse de transport (transport multimodal), precum şi operaţiuni de expediţie internaţională (vămuire, consolidare/deconsolidare, depozitare).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 13.4 Derularea unui transport de marfă de grupaj din China la Constanţa, în sistem de transport multimodal

Firma PLASTYPROD SA cumpără din China, de la furnizorul WUHAN GOLDEN LASER, un lot de marfă. Condiţia de livrare stabilită între vânzător şi cumpărător în contractul comercial este EXW Wuhan. Importatorul Plastyprod SA are deja încheiate contracte de vânzare-cumpărare pentru partizii de marfă care compun lotul de import.

Pentru a intra în posesia lotului de marfă menţionat mai sus şi pentru a respecta condiţia de livrare stabilită în contractul comercial, firma Plastyprod solicită casei de expediţie DB SCHENKER ROMTRANS o cotaţie (preţ), în care specifică toate detaliile legate de marfă şi condiţia de livrare.

DB Schenker Romtrans cere agentului său din China costurile de preluare în regim de grupaj a lotului de marfă de la poarta furnizorului până în locul de consolidare al containerului (Shanghai); după primirea acestora, cotează către clientul Plastyprod SA atât cheltuielile de mai sus cât, şi navlul maritim Shanghai – Constanţa (în condiţia Full Liner Terms).

După analizarea ofertei, firma Plastyprod confirmă acceptarea ofertei şi efectuarea transportului către DB Schenker Romtrans, specificând adresa, persoana de contact, emailul şi numărul de telefon al furnizorului.

În continuare, casa de expediţii trimite instrucţiunile de încărcare (*shipping order*) către agentul său în portul de încărcare (Shanghai), menţionând: condiţia de livrare, adresa de preluare, modul de transport (FCL), instrucţiuni de întocmire a conosamentului (atât *Master Bill of Lading* – MBL, cât şi *House Bill of Lading* – HBL). FCL (*Full Container Load*) indică faptul că se va factura integral un container, indiferent de gradul de ocupare/umplere cu marfă.

Agentul din portul de încărcare ia legătura cu furnizorul, aranjează preluarea mărfii şi aducerea acesteia la punctul de consolidare al containerului în Shanghai. După consolidarea containerului, agentul trimite planul de descărcare (*loading plan*) către portul de descărcare (Constanţa), plan care include toate loturile de marfă de la mai mulţi furnizori către mai mulţi beneficiari (FCL), cu destinaţia Bucureşti. Schenker Bucureşti confirmă şi primeşte copii ale conosamentelor de casă (HBL), precum şi Master Bill of Lading (MBL), având astfel dovada că marfa a fost încărcată în container pe navă şi a plecat din Shanghai.

În momentul în care nava ajunge în portul de descărcare (Constanţa – conform timpului de tranzit estimat), DB Schenker Romtrans trimite avize de sosire a mărfurilor către toţi clienţii finali care au marfă încărcată în containerul respectiv (conform instrucţiunilor Plastyprod SA), printre care şi Plastyprod, şi solicită acestor clienţi copii după documentele comerciale şi cele ale firmei, în vederea efectuării formalităţilor vamale de tranzit Constanţa – Bucureşti, terminalul Schenker.

Imediat ce se obţine Declaraţia Vamală de Tranzit, containerul este transportat rutier până la terminalul Schenker în Bucureşti, unde se deconsolidează şi unde fiecare client face formalităţile vamale de import (prin intermediul departamentului de vămuire din cadrul DB Schenker), plătind taxele vamale şi TVA-ul aferent mărfurilor importate, obţinând astfel Declaraţiile Vamale de Import.

Sursa: Studiu de caz efectuat pe baza documentaţiei pusă la dispoziţie de către DB Schenker Romtrans / Agenţia Bucureşti; Cezar Cojocariu, *Transporturi şi expediţii internaţionale. Note de curs*, în curs de apariţie la Editura ASE.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

SUMAR

- Tranzacţiile de comerţ exterior sunt o formă a afacerilor internaţionale, având ca obiect schimbul internaţional de mărfuri şi servicii şi ca bază – interdependenţa economiilor naţionale şi liberalizarea comerţului internaţional. Principala formă de realizare o reprezintă operaţiunile de export-import, derulate între firme care îşi au sediul în ţări diferite.
- Din punctul de vedere al rolului pe care îl joacă, actorii principali ai tranzacţiei comerciale internaţionale sunt vânzătorul (exportatorul) şi cumpărătorul (importatorul), pe plan secundar fiind: cărăuşul, asigurătorul, băncile şi diferite organisme şi instituţii publice.
- Integrarea (atât pe verticală, cât şi pe orizontală) producătorilor de mărfuri şi servicii implică mişcarea fizică pe distanţe al căror ordin de mărime este diferit faţă de cele din secolul trecut. De aici rezultă şi necesitatea utilizării de către operatorii globali de transport a subcontractorilor, ale căror capacităţi şi expertiză acţionează la nivel regional, naţional sau local.
- Prin contractul de transport, o firmă specializată, transportatorul, se obligă să asigure deplasarea mărfii celeilalte părţi, exportatorul, cu un anumit mijloc de transport şi pentru un anumit preţ. În funcţie de modalitatea de transport aleasă (maritim, aerian, ferovier, rutier, multimodal), există mai multe tipuri de contracte de transport.
- Asigurarea, esenţială pentru tranzacţiile internaţionale, se bazează pe un contract, fiind materializarea acordului de voinţă dintre asigurat (posesorul mărfii) şi asigurător (compania de asigurări), prin care primul cedează celui de-al doilea anumite riscuri (unul singur sau o întreagă clasă de riscuri) pentru a obţine protecţia mărfurilor pe parcursul circulaţiei pe plan internaţional.
- Vămuirea mărfurilor în UE condiţionează ieşirea/intrarea mărfurilor de origine non-comunitară de pe/pe teritoriul vamal comunitar. Principalele informaţii transmise autorităţii vamale în vederea obţinerii liberului de vamă sunt regimul vamal, valoarea în vamă a mărfurilor, poziţia tarifară şi originea mărfurilor ce fac obiectul operaţiunii de comerţ exterior.

TERMENI-CHEIE

Tranzacţii de comerţ exterior, operaţiune de export-import, exportator, importator, casă de expediţii internaţionale, containerizare, contracte de expediţie internaţională, depozitare, mijloc de transport, operaţiuni de vămuire, operaţiuni de zonă liberă, pachetizare, paletizare, transportator, terminal, regimuri vamale, valoare în vamă, procedură de vămuire.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

1. Ce reprezintă tranzacţiile de comerţ exterior?
2. Care sunt participanţii principali în cadrul unei operaţiuni de import-export şi ce rol îndeplinesc aceştia?
3. Care este mecanismul de derulare a unei operaţiuni de export?
4. Sunteţi reprezentatul firmei Arctic din caseta 13.1. Vi se solicită să completaţi lista de colisaj pe formatul http://www.shgl.com/user-files/files/Packing-List-Fillable.pdf. De ce informaţii aveţi nevoie?
5. Precizaţi o Convenţie internaţională referitoare la transportul rutier internaţional de mărfuri.
6. Precizaţi două caracteristici ale Contractului de Transport Feroviar Internaţional.
7. Pe baza cunoştinţelor dobândite în acest capitol, propuneţi o definiţie a transportului aerian.
8. Care este diferenţa dintre tranzitul comun şi cel comunitar?
9. Care este procedura vamală pentru înlocuirea unui utilaj care s-a defectat în perioada de garanţie?
10. Un producător european vinde echipament tehnologic unui client din Japonia. Condiţia de livrare este DDP domiciliul importatorului, plata se face la 60 de zile de la data livrării mărfurilor. Mărfurile sunt încărcate pe vas la 1 martie a.c., ajung la Tokyo la 1 aprilie a.c. şi sosesc la sediul cumpărătorului la 8 aprilie a.c.. La ce dată va fi plătit exportatorul?

BIBLIOGRAFIE

Alexa, C. (1995). *Transporturi şi expediţii internaţionale*, Bucureşti: Editura All.

ANAF. Direcţia Generală a Vămilor (2017). Disponibil la http://www.customs.ro/.

Belu, M. (2008). *Operaţiuni de comerţ exterior. Aplicaţii. Studii de caz*, Bucureşti: Editura ASE.

Ciurel, V. (2011). *Asigurări şi reasigurări. O perspectivă globală*, Bucureşti: Editura Rentrop&Straton.

Cojocariu, C. (2016). *Logistica. Managementul firmei de logistică*, Bucureşti: Editura ASE.

Dechaume, J. şi Venturelli, W. (2015). *Gestion des procédures douanières. La douane: Théorie et pratique*, Chambery: Le Genie des Glaciers.

Hollensen, S. (2014). *Global marketing*, 6th edition, Edinghurgh: Pearson Education.

Nguyen – The, M. (2007). *Importer*, 3e edition, Paris: Eyrolles.

Paveau, J., Duphil, F. şi Barelier, A. (2013). *Exporter. Pratique du commerce international*, 24e edition, Paris: Editions Foucher.

Popa, I. (2002). *Tranzacţii de comerţ exterior. Negociere, contractare, derulare*, Bucureşti: Editura Economică.

Popa, I. (2006). *Negocierea comercială internaţională*, Bucureşti: Editura Economică.

Popa, I. (2008). *Tehnica operaţiunilor de comerţ exterior*, Bucureşti: Editura Economică.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Popa, I., Belu, M.G., Paraschiv, D.M. şi Marinoiu, A.M. (2015). 'Best Practices in Customs Procedures', *Amfiteatru Economic,* 17(40), pp. 1095-1107.

Venturelli, N. şi Miani, P. (2006). *Transport et logistique*, Chambery: Le Genie des Glaciers Editeur.

*** Banca de Export Import a României EximBank S.A (2017). Disponibil la http://www.eximbank.ro/.

*** Camera de Comerţ şi Industrie a României (2017). Disponibil la http://ccir.ro/misiune.

*** Departamentul de Comerţ Exterior şi Relaţii Internaţionale (2017). Disponibil la http://www.dce.gov.ro/atributiiDCERI.html.

*** Hotărârea Guvernului nr. 27 din 12 ianuarie 2017 (publicată în Monitorul Oficial nr. 54 din 18 ianuarie 2017) privind organizarea şi funcţionarea Ministerului Economiei. Disponibil online la http://economie.gov.ro/images/Cadru%20legal/Hotarare%2027%202017.pdf.

*** Hotărârea Guvernului privind înfiinţarea Institutului Român de Comerţ Exterior. Disponibil online la http://www.minind.ro/PROPUNERI_LEGISLATIVE/2015/HG_IRCE_2015.pdf.

*** Legea nr. 31/1990 – Legea societăţilor, republicată, cu modificările şi completările ulterioare. Disponibil online la http://www.onrc.ro/documente/legislatie/noi/legea_31_1990.pdf.

*** Ministerul Afacerilor Externe (2017). Disponibil la https://www.mae.ro/taxonomy/term/333/1.

*** Portalul românesc de comerţ exterior (2017). Disponibil la http://www.portaldecomert.ro/Default.htm.

*** Regulamentul (UE) nr. 952/2013 al Parlamentului European şi al Consiliului din 9 octombrie 2013 de stabilire a Codului Vamal al Uniunii, publicat în data de 10 octombrie 2013, în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, seria L269.

*** Regulamentul delegat al Comisiei (UE) 2015/2446 din 28 iulie 2015 de completare a Regulamentului (UE) nr. 952/2013 al Parlamentului European şi al Consiliului în ceea ce priveşte normele detaliate ale anumitor dispoziţii ale Codului vamal al Uniunii, publicat în data de 29 decembrie 2015, în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, seria L343.

*** Regulamentul de punere în aplicare (UE) 2015/2447 al Comisiei din 24 noiembrie 2015 de stabilire a unor norme pentru punerea în aplicare a anumitor dispoziţii din Regulamentul (UE) nr. 952/2013 al Parlamentului European şi al Consiliului de stabilire a Codului vamal al Uniunii, publicat în data de 29 decembrie 2015, în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, seria L343.

https://www.customs.ro/agenti-economici/proceduri-vamale/plasarea-marfurilor-sub-un-regim-vamal/regimuri-speciale/admiterea-temporara.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

ANEXA 13.1 – Listă de colisaj (lb. engleză)

Packing List

SHIPPER NAME AND ADDRESS		MARKS	
CONSIGNEE NAME AND ADDRESS			
		BOL / AIR WAYBILL NUMBER	
INVOICE NUMBER	INVOICE DATE	ORDER NUMBER	EXPORTING CARRIER

GROSS WEIGHT (kg)	NET WEIGHT (kg)	DIMENSIONS H x W x L	QUANTITY	DESCRIPTION

Sursa: http://www.shgl.com/user-files/files/Packing-List-Fillable.pdf

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

ANEXA 13.2 Conosament (lb. engleză)

[Click to select date]

Bill of Lading – Short Form – Not Negotiable

Ship From	*Bill of Lading Number:*
[Name] [Street Address] [City, ST ZIP Code] SID No.:	BAR CODE SPACE
Ship To	*Carrier Name:* Trailer number: Serial number(s):
[Name] [Street Address] [City, ST ZIP Code] CID No.:	
Third Party Freight Charges Bill to	*SCAC:* Pro Number: BAR CODE SPACE
[Name] [Street Address] [City, ST ZIP Code]	
Special Instructions:	*Freight Charge Terms (Freight charges are prepaid unless marked otherwise):* Prepaid ❑ Collect ❑ 3rd Party ❑
	❑ Master bill of lading with attached underlying bills of lading.

Customer Order Information

Customer Order No.	# of Packages	Weight	Pallet/Slip (circle one)		*Additional Shipper Information*
			Y	N	
Grand Total					

Carrier Information

Handling Unit		Package					LTL Only	
Qty	Type	Qty	Type	Weight	HM (X)	*Commodity Description* Commodities requiring special or additional care or attention in handling or stowing must be so marked and packaged as to ensure safe transportation with ordinary care. See Section 2(e) of NMFC item 360	NMFC No.	Class

Where the rate is dependent on value, shippers are required to state specifically in writing the agreed or declared value of the property as follows: "The agreed or declared value of the property is specifically stated by the shipper to be not exceeding _____ per _____.	*COD Amount: $* _____ Fee terms: Collect ❑ Prepaid ❑ Customer check acceptable ❑

Note: Liability limitation for loss or damage in this shipment may be applicable. See 49 USC § 14706(c)(1)(A) and (B).

Received, subject to individually determined rates or contracts that have been agreed upon in writing between the carrier and shipper, if applicable, otherwise to the rates, classifications, and rules that have been established by the carrier and are available to the shipper, on request, and to all applicable state and federal regulations.	The carrier shall not make delivery of this shipment without payment of charges and all other lawful fees. **Shipper Signature** _____

Shipper Signature/Date	*Trailer Loaded:*	*Freight Counted:*	**Carrier Signature/Pickup Date**
This is to certify that the above named materials are properly classified, packaged, marked, and labeled, and are in proper condition for transportation according to the applicable regulations of the DOT.	❑ By shipper ❑ By driver	❑ By shipper ❑ By driver/pallets said to contain ❑ By driver/pieces	Carrier acknowledges receipt of packages and required placards. Carrier certifies emergency response information was made available and/or carrier has the DOT emergency response guidebook or equivalent documentation in the vehicle. Property described above is received in good order, except as noted.

Sursa: Microsoft Office Templates (2017), https://templates.office.com/en-us/Bill-of-lading-TM02802873

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitolul 14

Tehnica operațiunilor de comerț exterior

Instrumente şi modalităţi de plată

Autori:
Dorel Mihai PARASCHIV
Roxana VOICU-DOROBANȚU
Gheorghe HURDUZEU
Maria-Isadora LAZĂR

Structură:

- Instrumente de plată
- Modalităţi de plată

Obiective:

- Prezentarea modalităţilor de plată folosite în tranzacţiile internaţionale
- Compararea instrumentelor de plată folosite în tranzacţiile internaţionale
- Alegerea soluţiei optime de plată pentru o tranzacţie comercială internaţională

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

MINICAZ

CASETA 14.1 Plata în cadrul unei operaţiuni de export

În caseta din capitolul anterior, compania Arctic vindea electrocasnice unui client elveţian, contractul prevăzând plata prin acreditiv documentar cu plata la vedere. Reamintim condiţiile precizate atunci:

- După livrarea mărfurilor, exportatorul a avut la dispoziţie 10 zile pentru a pregăti documentele solicitate în acreditivul documentar şi pentru a respecta termenul de valabilitate înscris în acreditiv. Beneficiarul acreditivului (exportatorul) a prezentat la banca notificatoare, BCR-sucursala Victoriei, următoarele documente: factura externă în 5 exemplare originale şi 2 copii; lista de colisaj în 3 exemplare originale, certificatul de origine 2 exemplare originale şi 1 copie; CMR 1 exemplar original; poliţa de asigurare a mărfurilor cu valoarea asigura 100% CIP+ 10 %; certificat de conformitate a mărfurilor 2 exemplare în copii.
- Banca notificatoare verifică conformitatea documentelor depuse de către exportator, iar în lipsa neconcordanţelor, dă bun de plată pe documente. Fiind un acreditiv domiciliat în ţara firmei exportatoare, firma Artic încasează contravaloarea mărfurilor într-un timp mult mai scurt decât în cazul domicilierii acreditivului în ţara importatorului. Setul de documente este transmis băncii emitente, banca prin intermediul căreia importatorul realizează plată. Urmează verificarea documentelor la banca emitentă şi rambursarea băncii notificatoare.

Tranzacţia prezentată este una în care nu au apărut probleme. Sunt şi situaţii în care au fost incidente.
În cazul unei tranzacţii similare, cu un alt client elveţian, compania Arctic este informată că acreditivul a fost respins la plată, deoarece nu a fost menţionată în factură adresa detaliată a solicitantului/exportatorului. În conformitate cu opinia ICC (International Chamber of Commerce – Camera Internaţională de Comerţ) şi cu practica bancară standard, este de aşteptat ca într-o factură să apară numele, precum şi adresa în detaliu a solicitantului/exportatorului. Însă, Publicaţia 600* precizează doar numele exportatorului, fără a preciza dacă este necesară şi adresa, ceea ce înseamnă că respingerea la plată a acreditivului poate fi contestată.
Unicredit, banca ce a respins iniţial la plată acreditivul, a acceptat să efectueze plata în urma contestaţiei, tot procesul ducând însă la întârzieri semnificative.
O altă situaţie în care compania Arctic a întâmpinat probleme în a primi plata prin acreditiv a fost în cazul unui export în Argentina. Banca emitentă a informat că nu poate efectua plata deoarece „Certificatul de inspecţie trebuia prezentat în 1 original şi 3 copii, dar a fost prezentat doar în 1 original şi 2 copii.” Banca confirmatoare a informat banca emitentă că a primit toate copiile, dar a trimis în mod accidental numai 1 original şi 2 copii ale băncii emitente, anunţând banca emitentă să facă încă o copie după originalul transmis. Aceasta însă nu reacţionează la sugestie, refuză rambursarea, deoarece acreditivul expirase între timp, iar documentele, în accepţiunea sa, nu fuseseră prezentate la timp şi complet.
Cazul a fost rezolvat prin clarificarea cu Publicaţia 600, care precizează că documentele trebuie să fie primite complet la banca confirmatoare, ceea ce se întamplase.
* Publicaţia 600 este un document emis de către Camera Internaţională de Comerţ de la Paris, cu denumirea completă „Reguli şi uzanţe uniforme referitoare la acreditivele documentare” şi este în vigoare din 1 iulie 2007.

Sursa: concepţia autorilor pornind de la un caz adaptat după Belu, M. (2006) *Operaţiuni de comerţ exterior. Aplicaţii. Studii de caz*. S-au folosit informaţii şi de la Hypovereinsbank, (2011) *Information on Foreign Trade Practice 04/2011, Case Study Letter of Credit* şi Hypovereinsbank (2015) *Information on Foreign Trade Practice 2 / 2015, Case Study: Letter of Credit Incomplete presentation of documents.*

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

O componentă esenţială a tranzacţiilor de comerţ exterior o reprezintă plăţile internaţionale, realizate prin intermediul instrumentelor şi modalităţilor de plată. Folosirea, în mod corespunzător, a acestora este determinantă pentru derularea afacerilor internaţionale în condiţii optime. În alegerea şi agrearea termenilor de plată ai obligaţiilor aferente tranzacţiilor internationale este esenţială cunoaşterea tipurilor de instrumente de plată, a mecanismelor specifice şi a avantajelor şi dezavantajelor implicate de fiecare tip de plată în parte. Vom prezenta în continuare instrumentele şi modalităţile de plată utilizate în tranzacţiile internaţionale, precum şi caracteristicile acestora.

14.1 Instrumente de plată

Plăţile internaţionale implică utilizarea unor instrumente specifice de plată, precum: cecul, biletul la ordin, cambia, ordinul de plată. Fiecare dintre acestea are caracteristici distincte ce pot conferi avantaje sau dezavantaje părţilor implicate, cunoaşterea acestora fiind esenţială în alegerea tipului de plată potrivit fiecărei tranzacţii în parte.

Cecul

Cecul (engl. *check/ cheque*) este un ordin scris, necondiţionat, dat de către o persoană denumită *trăgător*, unui bănci, denumite *tras*, de a plăti o sumă de bani unui *beneficiar*.

Pentru a exemplifica, presupunem existenţa unei relaţii contractuale între o firmă din România – Export SRL şi o companie dintr-o ţară străină, Import SA. Avem în vedere un contract încheiat între cele două companii, care prevede vânzarea a 500 de produse de către firma Export SRL către Import SA, contravaloarea bunurilor fiind platită printr-un cec emis de către Import SA (cumpărătorul bunurilor) în favoarea beneficiarului-Export SRL (vânzătorul bunurilor).

În acest exemplu, Import SA este *trăgătorul* cecului, persoana care are cont deschis la banca sa (banca importatorului, denumită *tras*); acesta a solicitat în prealabil băncii sale un carnet de cecuri şi a completat una dintre file în favoarea Export SRL – cecul prin care ordonă efectuarea plăţii către beneficiar, conform termenilor agreaţi anterior cu contrapartea sa din contractul de vânzare/cumpărare ce are ca obiect transferul de proprietate asupra celor 500 de produse. *Beneficiarul* cecului este compania Export SRL, care va prezenta băncii sale cecul primit de la Import SA, în vederea încasării sumei înscrise pe cec (contravaloarea bunurilor).

În acest caz, cecul utilizat este un cec nominativ, fiind desemnată persoana căreia va fi plătit. După acest criteriu, al beneficiarului, cecurile pot fi:

a) *nominative* cu sau fără *clauza la ordin* (când este menţionată clauza „la ordin”, cecul poate circula prin andosare şi va fi plătit ultimului beneficiar înscris pe cec; în cazul în care este menţionată clauza „nu la ordin”, cecul nu va putea cicula prin andosare, ci doar pe calea cesiunii ordinare) sau
b) *la purtător* (caz în care nu este trecut niciun nume pe cec, iar suma va fi plătită oricărei persoane ce prezintă cecul la plată).

În funcţie de modul de încasare a sumei de pe înscris, cecurile pot fi:

a) plătibile fără restricţii (*cecurile nebarate*) ;
b) *cecuri cu barare generală* (ce pot fi plătite doar în cont);
c) *cecuri cu barare specială* (ce pot fi plătite doar la o anumită bancă).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

În esenţă, cecurile sunt instrumente de plată în care trăgătorul este singura parte implicată care îşi asumă obligaţia de a plăti în perioada de valabilitate a ceculuі, aceasta decurgând de la data emiterii acestuia.

Avantajele utilizării cecurilor pentru plata mărfurilor sau a unor prestaţii rezidă din simplitatea de utilizare şi costurile reduse. Cecurile prezintă şi dezavantaje, precum posibilitatea de a fi pierdute sau emise fără acoperire. Pentru eliminarea acestei posibilităţi din urmă, exportatorul poate solicita *certificarea* cecului de către tras; această operaţiune constă în blocarea sumei aferente cecului de către banca importatorului (trasul) în vederea încasării cecului când acesta va fi prezentat la plată. Prin urmare, *cecul certificat* reprezintă o variantă mai sigură pentru exportator, prin comparaţie cu un cec necertificat. O altă operaţiune ce conferă siguranţă sporită în utilizarea cecurilor o reprezintă *avalizarea*, aceasta reprezentând, în fapt, un angajament asumat de un terţ denumit *avalist* (de regulă o bancă, alta decât trasul) de a plăti suma de bani aferentă cecului. Avalizarea poate avea în vedere întreaga sumă sau poate garanta doar o parte din suma totală.

O altă operaţiune ce poate fi utilizată în cazul cecurilor este *andosarea* (*girul*), prin care beneficiarul unui cec (ce devine *girant*) transmite către un terţ (*giratar*) dreptul de a încasa suma specificată pe un cec la ordin. Un cec poate avea astfel un girant şi mai mulţi giratari, ce devin beneficiarii de drept ai cecului în perioada de valabilitate a acestuia.

Biletul la ordin

Un alt instrument de plată utilizat în afacerile naţionale şi internaţionale este **biletul la ordin** (engl. *promissory note*). Acesta poate părea similar cecului, însă diferă în anumite aspecte ce prezintă importanţă pentru părţile implicate. De aceea, cunoaşterea tipurilor de plăţi şi a specificului acestora se dovedeşte deosebit de utilă în practică, permiţând alegerea instrumentului/modalităţii optime pentru fiecare tranzacţie în parte.

Biletul la ordin este un înscris prin care o persoană, denumită *emitent*, îşi asumă obligaţia de a plăti o sumă de bani specificată pe înscris către o altă persoană, denumită *beneficiar*, la o dată determinată, denumita scadenţă.

Pentru a exemplifica, presupunem existenţa aceleaşi relaţii contractuale între o firmă din România – Export SRL şi o companie dintr-o ţară străină, Import SA. Avem în vedere un contract încheiat între cele două companii, care prevede vânzarea a 500 de produse de către firma Export SRL către Import SA, contravaloarea bunurilor fiind plătită printr-un bilet la ordin emis de către Import SA (cumpărătorul bunurilor) în favoarea beneficiarului-Export SRL (vânzătorul bunurilor).

În acest caz, emitentul biletului la ordin este compania Import SA, aceasta fiind debitorul din tranzacţia de vânzare/cumpărare. Prin emiterea şi transmiterea biletului la ordin către beneficiarul acestuia (Export SRL), compania Import SA îşi asumă în scris obligaţia de a plăti suma de bani menţionată la scadenţă. Întocmai prin mecanismul specific, biletul la ordin se diferenţiază de cec prin două aspecte esenţiale:

1. Biletul la ordin este un angajament de plată asumat de debitor (importator) către contrapartea sa din contractul de vânzare/cumpărare (sau prestări servicii, după caz) – promisiune pretiparită pe înscris „voi plăti în schimbul acestui BILET LA ORDIN”, în timp ce un cec reprezintă un ordin necondiţionat dat de către debitor (importator) băncii sale de a transfera din contul său suma de bani (total sau parţial) beneficiarului cecului (exportator), atunci când acesta îl prezintă la plată în perioada de valabilitate, expresia specifică cecurilor fiind „plătiţi în schimbul acestui CEC”;

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

2. Biletul la ordin este un instrument plătibil la scadenţa specificată pe înscris, în timp ce în cazul cecurilor acestea au valabilitate, fiind recomandată prezentarea la plată în următoarele 15 zile[1] de la data emiterii (în situaţia prezentării la plată pe teritoriul României, în vederea păstrării drepturilor de regres şi de protest[2]). Prin urmare, beneficiarul unui cec se va putea prezenta oricând spre încasare la bancă în următoarele 15 zile ce decurg de la data emiterii ceculuI.

Beneficiarul unui bilet la ordin se va putea prezenta spre încasare la data scadentă sau în una din următoarele două zile lucrătoare. Dacă se prezintă anterior scadenţei, solicitarea de plată va fi înregistrată, însă plata va fi efectuată la data înscrisă la scadenţă. Emitentul biletului la ordin este obligat să deţină în cont fondurile necesare plăţii biletului la ordin la data scadenţei şi în următoarele două zile. În caz contrar, va fi raportat la Centrala Incidentelor de Plăţi.

Centrala Incidentelor de Plăţi (CIP) reprezintă „o structură specializată în colectarea, stocarea şi centralizarea informaţiilor specifice incidentelor de plăţi produse de titularii de cont cu cecuri, cambii şi bilete la ordin"[3]. CIP este o bază de date către care sunt raportate persoanele cu risc de plată şi incidentele de plată înregistrate cu cambii, cecuri şi bilete la ordin. Incidentele de plată sunt în fapt refuzuri de plată înregistrate ca incidente minore sau majore, în funcţie de motivul care a determinat iniţierea refuzului de plată.

Spre exemplu, dacă beneficiarul unui bilet la ordin se prezintă spre încasare cu instrumentul de plată la data scadenţei, dar emitentul nu are banii alocaţi în cont, se va iniţia refuz de plată, iar emitentul va fi raportat ca având *incident major* la Centrala Incidentelor de Plăţi[4]. Situaţia este similară aceleia în care beneficiarul unui cec se prezintă la bancă spre încasare în perioada de valabilitate a ceculuI, însă trăgătorul nu are banii necesari în cont; trăgătorul în acest caz nu va mai avea dreptul de a emite cecuri pe o perioadă de 1 an de zile de la înregistrarea incidentului. Refuzul de plată raportat ca incident major poate avea şi alţi determinanţi precum: emiterea ceculuI de către un trăgător în perioada de interdicţie de a emite cecuri sau emiterea cu o dată falsă. Prevederile aplicabile biletului la ordin în acest sens sunt aplicabile şi instrumentului de plată denumit cambie, pe care îl vom prezenta în cele ce urmează.

Refuzul de plată al unui cec în afara perioadei de valabilitate va fi înregistrat automat ca incident minor, însă nu va avea urmări privind dreptul de emitere a altor cecuri de către trăgator în perioada următoare. Situaţia este similară şi celorlalte două tipuri de instrumente de plată raportate la Centrala Incidentelor de Plăţi: bilete la ordin şi cambii.

La fel ca şi în cazul cecurilor, biletele la ordin pot fi:

a) avalizate (pentru un plus de siguranţă pentru beneficar);
b) andosate (transmise către un alt beneficiar);
c) scontate (vândute înainte de scadenţă unui terţ, de regulă o bancă, în scopul obţinerii resurselor financiare înainte de termen).

---

[1] Valabilitatea ceculuI este de 8 zile, dacă este prezentat la plată în aceeaşi localitate, de 15 zile in România, 30 zile în Europa şi 70 zile în alte ţări. De asemenea, se va aplica legislaţia specifică ţării în care instrumentul de plată este prezentat spre încasare.

[2] „Neplata ceculuI la termen dă dreptul beneficiarului sau reprezentantului legal al acestuia de a înainta un *protest (*act notarial prin care se înregistrează refuzul la plată). Prin actul de protest, beneficiarul are dreptul să ceară persoanelor implicate în acest titlu suma neplătită şi dobânda legală calculată cu începere de la data prezentării, plus cheltuielile de protest.
Dacă cecul este prezentat la plată în termenul prevăzut şi este onorat, se sting obligaţiile dintre părţi. Dacă în termenul prevăzut trasul nu onorează cecul, beneficiarul îşi exercită dreptul de *regres* împotriva diferiţilor semnatari: giranţi, avalişti" (Hurduzeu, 2006).

[3] Banca Naţională a României, www.bnro.ro

[4] Regulament nr. 1 din 9 ian. 2012, Monitorul Oficial, Partea I49, 20 ian. 2012. Intrare în vigoare la 6 feb. 2012 privind organizarea şi funcţionarea la Banca Naţională a României a Centralei Incidentelor de Plăţi.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Cambia

Cambia (engl. *bill of exchange*) este unul dintre cele mai vechi instrumente de plată, care a evoluat de la utilizarea singulară ca instrument de plată spre asocierea cu modalităţile de plată (precum *acreditivul prin acceptare*). Este întâlnit şi sub denumirea de *trată* (engl. *draft*).

Cambia este un ordin necondiţionat dat de o persoană, denumită *trăgător,* unei alte persoane, denumită *tras*, de a plăti la scadenţă sau la vedere (în funcţie de menţiunile cambiei) o sumă de bani unui beneficiar.

Pentru a exemplifica, presupunem existenţa aceleaşi relaţii contractuale între o firmă din România – Export SRL şi o companie dintr-o ţară străină, Import SA. Avem în vedere un contract încheiat între cele două companii, care prevede vânzarea a 500 de produse de către firma Export SRL către Import SA, contravaloarea bunurilor urmând a fi platită de către Import SA (cumpărătorul bunurilor) beneficiarului-Export SRL (vănzătorul bunurilor). În plus, presupunem existenţa unui al doilea contract de vânzare/cumpărare având ca obiect transferul de proprietate asupra unor mărfuri între Export SRL în calitate de cumpărător şi compania ABC SRL în calitate de vânzător.

Prin utilizarea unei cambii, compania Export SRL care are calitatea de creditor şi este îndreptăţită să primească de la debitorul Import SA contravaloarea mărfurilor aferente tranzacţiei dintre aceste două părţi contractante (Export SRL - *trăgătorul* cambiei) dă un ordin necondiţionat („plătiţi în schimbul acestei CAMBII") companiei debitoare Import SRL (*trasul* cambiei) de a plăti suma de bani specificată la scadenţă sau la vedere[5] (în funcţie de tipul cambiei) către contrapartea sa din al doilea contract de vânzare/cumpărare prezentat (ABC SRL – *beneficiarul* cambiei), către care, conform tranzacţiei, Export SRL are datoria de a plăti contravalorea mărfurilor cumpărate de la acesta[6].

Prin urmare, cambia face legătura între trăgător, tras şi beneficiar, înlocuind utilizarea monedei efective în cele două tranzacţii. Esenţială pentru utilizarea cambiei este *operaţiunea de acceptare* a acesteia de către tras. Aceasta este operaţiunea prin care trasul îşi asumă obligaţia de plăti suma înscrisă către beneficiarul cambiei, devenind debitorul principal în acest proces cambial.

Alte operaţiuni ce pot fi asociate cambiei sunt (Hurduzeu, 2006):

a) andosarea (transmiterea de către beneficiarul cambiei a dreptului de creanţă către o altă persoană denumita *girator*[7]);
b) scontarea (vânzarea de către beneficiar a cambiei înainte de scadenţă către o bancă comercială, pentru o valoare mai mică a cambiei; la scadenţă banca va încasa valoarea integrală înscrisă pe cambie. Dacă doreşte încasarea sumei înainte de termen, aceasta poate apela la operaţiunea de rescontare, vânzând anticipat cambia către banca centrală);
c) avalizarea[8] (garantarea plăţii de către un avalist, de regulă o bancă);
d) forfetarea („posibilitatea vânzării cambiei, indiferent de scadenţă, unor instituţii specializate, care, spre deosebire de băncile comerciale din cazul scontării, la scadenţă, preiau riscurile de neplată de către debitor, taxa de forfetare fiind superioară valoric taxei de scont".

[5] Cambiile pot fi: *plătibile la vedere* (caz în care beneficiarul poate prezenta cambia trasului spre încasare oricând timp de un an de la emiterea cambiei, având dreptul de fi plătit imediat) sau *plătibile la scadenţă* (caz în care beneficiarul trebuie să prezinte cambia trasului spre încasare la scadenţă sau în următoarele două zile lucrătoare; în acest caz, cambia este şi titlu de credit, nu doar mijloc de plată).
[6] Acesta este doar un exemplu de utilizare a cambiei. Trasul poate fi o bancă care îşi asumă efectuarea plăţii către beneficiar contra unui comision de acceptare.
[7] Girul trebuie să fie necondiţionat şi să aibă în vedere întreaga sumă stipulată pe înscris; girul parţial este nul.
[8] Avalul poate fi total sau parţial, caz în care trebuie specificată suma garantată de avalist.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Ordinul de plată

În practica bancară, atât pentru tranzacţii naţionale, cât şi internaţionale, un instrument des folosit este **ordinul de plată** (engl. *payment order*). Acesta este un ordin dat de o persoană, denumită *ordonator,* băncii la care are cont deschis şi disponibilul necesar în acest cont, ordin de a plăti o sumă de bani determinată unei alte persoane denumite *beneficiar*.

Pentru a exemplifica, presupunem existenţa aceleaşi relaţii contractuale între o firmă din România – Export SRL şi o companie dintr-o ţară străină, Import SA. Avem în vedere un contract încheiat între cele două companii, care prevede vânzarea a 500 de produse de către firma Export SRL către Import SA, contravaloarea bunurilor fiind platită printr-un ordin de plată emis de către Import SA (cumpărătorul bunurilor, ordonatorul ordinului de plată) în favoarea beneficiarului-Export SRL (vânzătorul bunurilor).

În baza acestui ordin de plată, banca *ordonatorului* (ordonatorul este compania Import SA, cea care doreşte stingerea obligaţiei de plată faţă de Export SRL) va transfera din contul clientului său în contul *beneficiarului* (Export SRL) suma stipulată în ordinul de plată. Ordinul dat de Import SA prin acest înscris poate fi:

a) necondiţionat (*ordin de plată simplu*, cel mai utilizat tip de ordin de plată) sau
b) condiţionat de prezentarea anumitor documente (precum declaraţii etc.) de către beneficiar (*ordin de plata documentar*), conform condiţiilor agreate între părţile contractante. Orice ordin de plată este revocabil, până în momentul în care a fost procesat de către instituţiile bancare.

O caracteristică distinctă a ordinului de plată este dată de faptul că plata nu este efectuată/condiţionată de cererea beneficiarului plăţii.

Cardul

Un instrument de plată electronică tot mai folosit atât pe plan naţional, cât şi internaţional, în ziua de astăzi este **cardul**; în domeniul afacerilor internaţionale, utilizarea sa nu este mai puţin răspândită precum a altor instrumente de plată.

Cardurile sunt suporturi de informaţie standardizate ce pot fi emise de instituţii financiare bancare, dar şi de instituţii financiare nebancare, precum şi de către comercianţi.

„Cardul emis de o instituţie de credit (instituţie financiară bancară) este un instrument de plată electronică, respectiv un suport de informaţie standardizat, securizat şi individualizat, care permite deţinătorului său să folosească disponibilităţile băneşti proprii dintr-un cont deschis pe numele său la emitentul cardului şi/sau să utilizeze o linie de credit (în limita unui plafon stabilit în prealabil) deschisă de emitent în favoarea deţinătorului cardului, în vederea efectuării uneia sau mai multora dintre următoarele operaţiuni:

a) retragerea sau depunerea de numerar de la terminale precum distribuitoarele de numerar şi/sau ATM, de la ghişeele emitentului/instituţiei acceptante sau de la sediul unei instituţii, obligată prin contract să accepte instrumentul de plată electronică, respectiv încărcarea şi descărcarea unităţilor valorice în cazul monedei electronice;

b) plata bunurilor achiziţionate şi/sau serviciilor prestate de comercianţii acceptanţi şi/sau emitenţi (de exemplu, plata serviciilor prestate de companii în domeniul telefoniei mobile, fixe, transmisii de date, servicii de televiziune şi internet sau de către alţi furnizori de utilităţi), precum şi plata

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

obligaţiilor către autorităţile administraţiei publice, reprezentând impozite, taxe, amenzi, penalităţi etc., prin intermediul imprinterelor, terminalelor POS, ATM sau prin alte medii electronice;

c) transferurile de fonduri"[9].

Cardurile pot fi de mai multe tipuri, în funcţie de specificul lor:

a) *carduri de debit* (deţinătorul îl poate folosi doar în limita resurselor financiare proprii regăsite în contul curent căruia îi este ataşat cardul);
b) *cardul de credit* (deţinătorul foloseşte resursele financiare ale băncii, conform liniei de credit aprobate anterior);
c) *cardul de debit cu facilitate de descoperit de cont* (deţinătorul dispune pe lângă resursele proprii şi de o facilitate de descoperit de cont[10] ;
d) *card de numerar* (ce poate fi folosit doar pentru retragere de numerar, nu pentru plăţi sau alte transferuri).

Ca instrumente de plată pot fi folosite doar cardurile emise de instituţii financiare bancare sau nebancare. Cardurile emise de o instituţie financiară nebancară „permit deţinătorului persoană fizică efectuarea de retrageri de numerar şi/sau de plăţi din disponibilităţi băneşti puse la dispoziţie de instituţia financiară nebancară sub forma unei linii de credit alimentate din contul acesteia deschis la o instituţie de credit. Acest card nu acordă deţinătorului accesul la un cont propriu deschis la o instituţie de credit. Instituţia financiară nebancară emitentă a cardului deschide deţinătorilor doar conturi de evidenţă"[11].

Sunt disponibile astăzi şi *carduri de comerciant* şi *carduri co-branded* (carduri emise de un emitent în asociere cu altă entitate juridică, de regulă furnizor de bunuri sau prestator de servicii, în scopul fidelizării clienţilor sau al oferirii unor servicii în comun), însă acestea nu pot fi utilizate ca instrumente de plată, nu acordă acces deţinătorilor la conturile lor bancare pentru a efectua plăţi, nici la disponibilităţi băneşti pentru a retrage bani.

14.2 Modalităţi de plată

Modalităţile de plată consacrate în tranzacţiile comerciale sunt: acreditivul documentar şi incassoul, acestea reprezentând mijloace de plată mai complexe, ale căror caracteristici au fost treptat adaptate pentru a corespunde necesităţilor participanţilor la tranzacţiile de comerţ exterior. Utilizarea acestora conferă o mai mare siguranţă părţilor implicate, în ceea ce priveşte îndeplinirea obligaţiilor, caracteristică deosebit de importantă în contextul unei varietăţi sporite de riscuri ce pot afecta derularea tranzacţiilor internaţionale. În categoria mijloacelor de plată utilizate în tranzacţiile comerciale se regăsesc şi plata în avans şi contul deschis.

[9] Regulament nr. 6 din 11 oct. 2006, Monitorul Oficial, Partea I 927 15 noi. 2006. Intrare în vigoare la 15 noi. 2006, privind emiterea şi utilizarea instrumentelor de plată electronică şi relaţiile dintre participanţii la tranzacţiile cu aceste instrumente http://www.bnr.ro/apage.aspx?pid=404&actId=20

[10] Descoperitul de cont este în esenţă o linie de credit acordată de banca clientului, ataşată cardului de debit, prin care acesta poate utiliza o anumită sumă (total sau parţial) în limita aprobată de către bancă, atunci când disponibilităţile proprii din contul respectiv au fost epuizate.

[11]. Regulament nr. 6 din 11 oct. 2006 amintit mai sus.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Acreditivul documentar[12]

În raport cu celelalte modalităţi de decontare, acreditivul documentar (*engl. Letter of Credit L/C*) reprezintă modalitatea agreată atât de ordonatorul acreditivului cât şi de beneficiar, deoarece este o formă de decontare garantată, banca fiind garantul (debitorul principal). Astfel, deşi de avantajele acreditivului documentar ca modalitate de decontare beneficiază în primul rând exportatorul (beneficiarul acreditivului), acesta asigură şi importatorului o măsură de protecţie având în vedere că exportatorul va fi plătit numai după prezentarea documentelor ce atestă livrarea mărfii conforme cu termenii şi condiţiile acreditivului. Din această particularitate a acreditivului documentar decurge un alt avantaj al acestei modalităţi de decontare, caracterul documentar, fiind prevăzut în Publicaţia 600. Publicaţia 600 este, în fapt, un document emis de către Camera Internaţională de Comerţ de la Paris, cu denumirea completă „Reguli şi uzanţe uniforme referitoare la acreditivele documentare", în vigoare din 1 iulie 2007.

Caracterul documentar al acreditivului presupune că toate părţile implicate în derularea acestuia acţionează numai cu documente, şi nu cu mărfuri. Deşi în acest caz se poate invoca formalismul acreditivului, faptul că banca examinează „cu grijă rezonabilă documentele" faţă de termenii şi condiţiile acreditivului reprezintă un alt avantaj pentru părţile implicate în derularea acreditivului documentar.

Acreditivele prin natura lor sunt tranzacţii complet separate de actele de vânzare cumpărare şi de contractele comerciale la care se referă. Acesta este principiul autonomiei totale a acreditivului. Băncile nu au nici o obligaţie şi răspundere legată de contractele comerciale. Chiar în cazul în care într-un acreditiv din greşeală se face referire la un număr şi articol din contractul comercial, acesta nu are importanţă juridică.

Ca formă de decontare acreditivul documentar prezintă un caracter ermetic, concis dat de prevederile Publicaţiei 600. Caracterul ermetic al acreditivului poate fi considerat un avantaj deoarece nu permite emiterea de interpretări. Însă acest aspect favorabil este atenuat de marea varietate de soluţii desprinse din practica bancară internaţională.

O trăsătură distinctă a acreditivului documentar, ce poate genera atât aspecte favorabile, cât şi nefavorabile în derularea plăţilor prin această formă de decontare, o reprezintă formalismul acreditivului. Astfel, ideea centrală care a determinat unificarea regulilor şi uzanţelor ce guvernează materia acreditivelor, precum şi crearea cadrului juridic convenţional pentru această modalitate de plată este aceea că acreditivul şi contractul comercial reprezintă două planuri care nu trebuie să interfereze niciodată. Acest lucru se exprimă mai simplu prin afirmaţia că acreditivul este, în esenţă, formalist, ceea ce înseamnă că trebuie să rămână indiferent faţă de realitatea raporturilor dintre furnizor şi cumpărător sau, cu alte cuvinte, băncile, fără intervenţia cărora nu ar exista acreditive, nu iau în considerare decât documentele, făcând abstracţie de realităţile economice şi juridice.

Formalismul acreditivului, sub aspectul posibilităţii pe care o are banca emitentă şi ordonatorul de a respinge documentele şi plata pe simplu motiv că acestea nu corespund strict condiţiilor acreditivului, fără a fi obligat să demonstreze prejudiciile suferite, are anumite limite. Jurisprudenţa demonstrează că, dacă respingerea documentelor şi a plăţii poate decurge din dorinţa băncii emitente, a ordonatorului, de a utiliza formalismul pentru a ieşi dintr-un contract comercial care nu

[12] NOTA: Acest capitol conţine paragrafe din Paraschiv, D. (2003), *Tehnica plăţilor internaţionale*, Bucureştim, Editura Economică, folosite cu acordul autorului.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

le mai convine, tribunalul îşi rezervă dreptul de a aprecia acest lucru. Situaţii de acest gen au fost prezentate în caseta introductivă a acestui capitol.

Folosirea preferenţială a acreditivului documentar în schimburile de mărfuri internaţionale se explică, în primul rând, prin perioada destul de îndelungată dintre momentul în care vânzătorul a expediat marfa şi până când cumpărătorul poate dispune de ea. În al doilea rând, părţile contractante, nefiind în relaţii directe, rămân deseori în imposibilitatea de a culege informaţii precise asupra solvabilităţii lor, ceea ce ar putea să-l afecteze pe cumpărător. În aceste condiţii, între vânzător şi cumpărător se nasc interese contradictorii. Astfel, vânzătorul ar dori să obţină contravaloarea mărfii cel puţin în momentul în care marfa iese pe poarta fabricii sale, în timp ce cumpărătorul ar dori să plătească marfa numai după ce aceasta a intrat în posesia sa.

Pentru atenuarea acestor contradicţii este necesară intervenţia unei terţe părţi care să-l asigure pe cumpărător că va intra în posesia mărfii dorite şi pe vânzător că îşi va încasa contravaloarea mărfii vândute în condiţiile contractului comercial de vânzare-cumpărare, care stabilesc pretenţiile părţilor. Acest garant intermediar este o bancă în care ambii parteneri au încredere şi care foloseşte în acest scop, ca instrument financiar, acreditivul documentar. Prin urmare, la cererea cumpărătorului, banca se angajează direct faţă de vânzător să-i plătească o sumă de bani determinată pe baza prezentării din partea acestuia a unor documente specificate în mod expres în scrisoarea de deschidere a acreditivului. Acest angajament bancar este independent de solvabilitatea cumpărătorului, de acordul acestuia privind marfa sau alte împrejurări care s-ar ivi după expedierea mărfii şi care l-ar putea determina pe cumpărător să refuze plata. Angajamentul ferm al băncii emitente este motivul principal al alegerii acestei modalităţi de plată.

Părţile implicate în deschiderea şi derularea unui acreditiv sunt: *ordonatorul, beneficiarul, banca emitentă, banca avizatoare* şi, dacă există, *banca confirmatoare, banca plătitoare, banca negociatoare* (a se vedea figura 14.2).

Ordonatorul acreditivului este importatorul sau beneficiarul unei prestaţii sau al unui serviciu în cadrul relaţiei contractuale. El este cel care iniţiază relaţia de acreditiv documentar, prin instrucţiunile pe care le dă băncii sale de a plăti exportatorul. Aceste instrucţiuni sunt cuprinse în **cererea de deschidere a acreditivului**, unde sunt precizate toate condiţiile şi termenele potrivit cărora banca urmează să efectueze plata.

Banca eminentă este banca importatorului care îşi asumă în scris angajamentul de plată în favoarea exportatorului, în cazul îndeplinirii termenelor şi condiţiilor stabilite în acreditiv.

Banca avizatoare este o bancă corespondentă a băncii emitente în ţara exportatorului care informează exportatorul că un acreditiv documentar a fost emis în favoarea acestuia.

Banca confirmatoare este banca căreia banca emitentă îi solicită să-şi adauge angajamentul de plată în cadrul acreditivului; această bancă poate fi banca avizatoare sau o altă bancă desemnată de banca emitentă şi care, de obicei (dar nu întotdeauna), este o bancă din ţara exportatorului.

Beneficiarul acreditivului este exportatorul, prestatorul de servicii (sau furnizorul de mărfuri) în cadrul relaţiei contractuale. El este cel în favoarea căruia banca importatorului s-a angajat la plată şi care, îndeplinind termenii şi condiţiile cuprinse în textul acreditivului, încasează banii.

Banca plătitoare este banca care plăteşte beneficiarului acreditivului în cazul prezentării documentelor cerute în acreditiv conform cu termenii şi condiţiile prevăzute în acesta. Această bancă poate fi banca emitentă însăşi sau poate fi o bancă autorizată de banca emitentă ca agent al ei să plătească suma prevăzută în acreditiv. De asemenea, poate fi banca avizatoare sau o bancă diferită.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Banca negociatoare. În practica bancară anglo-saxonă, acreditivul documentar presupune utilizarea unei cambii trase asupra băncii emitente şi, deci, locul plăţii este la ea (domiciliul trasului). În măsura în care o altă bancă decât cea emitentă este însărcinată cu negocierea, aceasta înseamnă că banca negociatoare este autorizată să preia documentele de la exportator şi să i le achite contra unui comision de negociere şi să le remită apoi băncii emitente. Comisionul de negociere reprezintă, în esenţă, dobânda la suma contra documente, plătită exportatorului, calculată pe intervalul de timp dintre momentul plăţii şi cel al rambursării banilor de la banca emitentă.

Banca rambursatoare este o bancă autorizată de banca emitentă să ramburseze banca plătitoare/negociatoare pentru plăţile făcute în cadrul acreditivului.

Acreditivul implică o serie de avantaje şi de dezavantaje, sintetizate în tabelul următor.

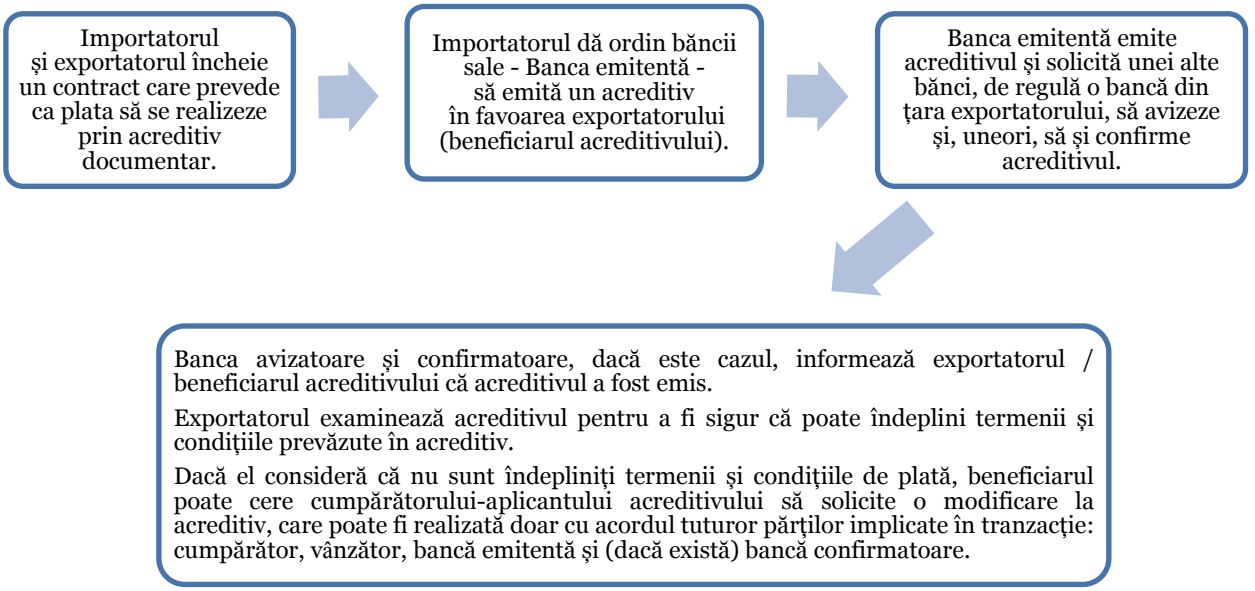
***Tabelul 14.1* Avantaje şi dezavantaje ale acreditivului**

Avantaje	Dezavantaje
▪ Siguranţă totală dacă acreditivul este confirmat, dacă nu, siguranţă satisfăcătoare; ▪ Control al conformităţii documentelor; ▪ Singura situaţie în care este permisă opozabilitatea la plată este cea de fraudă dovedită.	▪ Proceduri complexe şi administrative riguroase, formalism; ▪ Tehnică percepută uneori negativ de importator (poate indica lipsa de încredere); ▪ Costuri mari.

Sursa: Paraschiv D. (2003), *Tehnica plăţilor internaţionale*, Bucureşti, Editura Economică, p. 207.

În procesul de derulare a acreditivelor documentare băncile au de executat anumite operaţiuni, mai mult sau mai puţin complexe. Principalele operaţiuni implicate de emiterea şi avizarea unui acreditiv documentar sunt prezentate în figura 14.1.

***Figura 14.1* Operaţiunile implicate în *emiterea* unui acreditiv documentar**



Sursa: Paraschiv D. (2003), *Tehnica plăţilor internaţionale*, Bucureştim Editura Economică, p. 186.

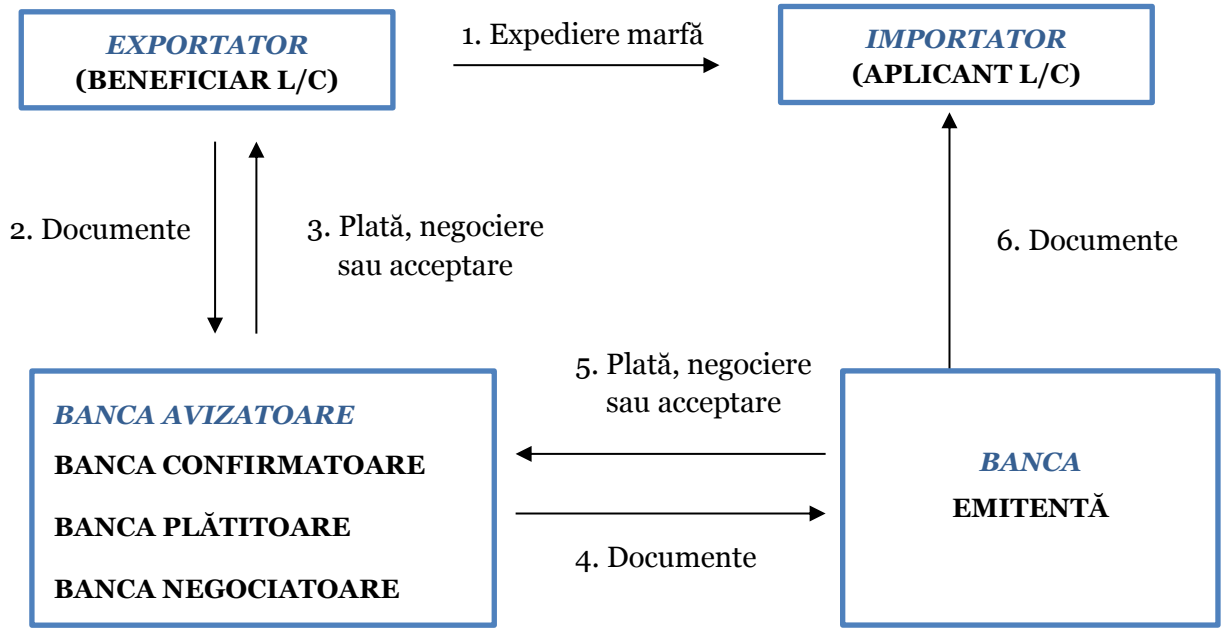
CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Totalitatea acestor operaţiuni fac parte din procedura bancară în derularea acreditivelor. În funcţie de activitatea comercială a clientului său, o bancă poate fi implicată, în acelaşi timp, în derularea acreditivelor de import şi de export, îndeplinind astfel fie atribuţiile unei bănci emitente, fie ale unei bănci avizatoare şi confirmatoare (atunci când i se cere adăugarea confirmării sale).

După ce acreditivul a fost deschis de către banca emitentă (la cererea importatorului), aceasta informează banca avizatoare asupra acestui fapt, care la rândul său va informa exportatorul. Expedierea şi plata mărfurilor în cadrul acreditivului documentar presupun parcurgerea operaţiunilor din figura 14.2.

***Figura 14.2* Operaţiunile implicate în *expedierea şi plata mărfurilor* în cadrul unui acreditiv documentar**



Sursa: Paraschiv D. (2003), *Tehnica plăţilor internaţionale*, Bucureşti, Editura Economică, p. 187.

1. După ce vânzătorul/exportatorul primeşte acreditivul şi se asigură că acesta este în concordanţă cu termenii şi condiţiile contractului şi de faptul că poate respecta condiţiile acreditivului, acesta poate livra marfa.
2. Exportatorul trimite apoi documentele care evidenţiază livrarea mărfurilor către banca unde acreditivul este domiciliat. Această bancă poate fi banca emitentă, banca confirmatoare, o bancă indicată în acreditiv ca bancă plătitoare sau orice altă bancă care doreşte să negocieze acreditivul.
3. Banca respectivă verifică documentele în raport cu acreditivul. Dacă documentele îndeplinesc cerinţele acreditivului, banca va plăti, va negocia sau va accepta documentele potrivit prevederilor din acreditiv. Dacă este găsită o discrepanţă, beneficiarul va putea aduce documentele corecte şi complete în perioada de valabilitate a acreditivului.
4. Banca, dacă este o alta decât banca emitentă, trimite documentele către banca emitentă.
5. Banca emitentă verifică documentele şi, dacă acestea corespund cererilor din acreditiv, atunci:
a) efectuează plata, în concordanţă cu termenii acreditivului, fie exportatorului (dacă acesta a trimis documentele), fie direct băncii remitente.
b) rambursează potrivit unui acord prestabilit cu banca confirmatoare sau cu o altă bancă care a plătit, a acceptat sau a negociat în cadrul acreditivului.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Dacă banca emitentă va identifica discrepanţe în setul de documente primit, atunci, potrivit Publicaţiei 600, în termen de 7 zile bancare, banca emitentă are obligaţia de a informa banca externă în legătură cu discrepanţele găsite în setul de documente, precum şi ordonatorul acreditivului. Totodată firmei ordonatoare a acreditivului i se solicită ridicarea rezervelor şi acceptarea plăţii documentelor.
6. Atunci când documentele, după verificarea de către banca emitentă, se constată că sunt conforme cu termenii şi condiţiile acreditivului, sunt eliberate cumpărătorului/importatorului cu condiţia prezentării sumei datorate (contravaloarea documentelor) sau potrivit termenilor stabiliţi între cumpărător şi banca emitentă.
7. Importatorul prezintă documentul de transport transportatorului, care eliberează apoi bunurile importatorului.

Având în vedere că, în cazul acreditivului, între momentul în care vânzătorul a expediat mărfurile şi până când cumpărătorul poate dispune de acestea există o perioadă îndelungată, aceasta poate genera riscuri valutare atât pentru importator, cât şi pentru exportator. Astfel, exportatorul poate înregistra pierderi din scăderea cursului la moneda de plată între momentul încheierii contractului de vânzare şi cel al încasării contravalorii acesteia. Importatorul este expus riscului de creştere a cursului monedei de plată între momentul încheierii contractului de vânzare şi cel al avizării acestuia.

Pentru derularea în bune condiţii a procedurii bancare în cazul acreditivului, precum şi pentru diminuarea riscurilor implicate de utilizarea acreditivului, băncile (în calitatea acestora de bancă avizatoare sau bancă emitentă) trebuie să-şi îndeplinească cu stricteţe obligaţiile ce le revin. Astfel, o bancă emitentă, din punct de vedere al unui acreditiv de import, trebuie: să verifice bonitatea importatorului, instrucţiunile date de importator; să deschidă acreditivul; să verifice documentele prezentate de banca avizatoare, conform condiţiilor din acreditiv, iar, în cazul documentelor conforme, să îndeplinească angajamentul de plată asumat, iar pentru documentele care prezintă discrepanţe să solicite ordonatorului acceptul de plată.

Din punctul de vedere al unui acreditiv de export, banca avizatoare trebuie să acorde o atenţie sporită aspectelor ce decurg din acreditiv, astfel: la primirea scrisorii de deschidere a acreditivului, banca trebuie să verifice aparenta autenticitate a acreditivului şi semnăturile băncii emitente; să analizeze documentele cerute şi riscul pe care îl implică pentru a putea determina tipul acreditivului, iar dacă nu apar alte riscuri şi toate instrucţiunile sunt clare, acreditivul trebuie avizat beneficiarului fără nici un angajament din partea băncii.

În cazul în care banca avizatoare este solicitată să adauge confirmarea sa, aceasta trebuie să verifice solvabilitatea băncii emitente şi să avizeze părţile implicate în conformitate cu decizia luată. De asemenea, banca avizatoare trebuie să examineze documentele prezentate de exportator cu o grijă rezonabilă iar, dacă documentele sunt conforme, banca va respecta instrucţiunile de rambursare primite. În cazul în care documentele nu sunt conforme, banca avizatoare va acţiona în sensul obţinerii acceptului băncii emitente sau va trimite documentele direct băncii emitente ceea ce înseamnă renunţarea la certitudinea încasării documentelor, care este garantată prin acreditiv. La momentul plăţii, banca se va rambursa conform instrucţiunilor din acreditiv.

Atunci când prin contractele de vânzare/cumpărare se prevede ca modalitate de plată acreditivul documentar, agenţii economici vor acorda toată atenţia formulării clare şi complete a naturii angajamentului pe care îl va conţine acreditivul.

Începând cu anul 2007, conform UCP600, toate acreditivele sunt *irevocabile*; acreditivele revocabile nu mai sunt utilizate în prezent. Acreditivul documentar irevocabil presupune angajamentul ferm al băncii emitente de a efectua plata în favoarea beneficiarului, cu condiţia ca

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

documentele prezentate de acesta să fie strict conforme cu termenii şi condiţiile acreditivului documentar. Un acreditiv irevocabil poate fi modificat sau anulat doar cu acordul tuturor părţilor implicate (al băncii emitente, al băncii confirmatoare – (dacă acreditivul documentar e confirmat), al beneficiarului acreditivului etc.).

Acreditivele irevocabile pot fi *confirmate* sau *neconfirmate*.

Acreditivele documentare irevocabile neconfirmate se caracterizează prin faptul că relaţia de obligativitate se stabileşte numai între beneficiar şi banca emitentă. De aceea, este important ca beneficiarul să examineze cu foarte mare atenţie riscul insolvabilităţii şi, mai ales, riscurile de ţară. De asemenea, dacă acreditivul este neconfirmat, este esenţial ca beneficiarul să cunoască locul de utilizare şi de plată al documentelor. Dacă locul de utilizare este sediul băncii emitente (banca din ţara importatorului), beneficiarul va trebui să îşi asume riscul trimiterii documentelor prin poştă.

Sintetizând, în cazul acreditivului irevocabil neconfirmat banca emitentă este singura angajată ferm la plată, celelalte bănci care intervin în relaţia de acreditiv documentar acţionează ca mandatari în numele băncii emitente şi potrivit instrucţiunilor, fără să-şi asume vreun angajament ferm de plată.

Acreditivul documentar confirmat (engl. *confirmed letter of credit*) este acela în care, la angajamentul ferm al băncii emitente, se adaugă un angajament de plată independent şi ferm al unei terţe bănci – banca confirmatoare. Confirmarea unui acreditiv documentar de altă bancă se realizează pe baza autorizării sau la cererea băncii emitente, cuprinsă în textul acreditivului documentar. Banca solicitată să îşi adauge confirmarea poate să nu fie de acord să confirme un acreditiv documentar. În acest caz, ea trebuie să informeze de îndată banca emitentă că nu îşi va adăuga confirmarea.

După modul de realizare a plăţii către exportator, acreditivele pot fi:

a) *cu plata la vedere* (engl. *sight payment*; exportatorul va primi contravaloarea tranzacţiei de îndată ce i-au fost acceptate documentele de către bancă),
b) *cu plata diferată* (amânată) (engl. *deferred payment*; plata se va efectua la o anumită dată ulterioară/perioadă de la prezentarea documentelor, agreată între importator şi exportator),
c) cu *plata prin acceptare* (engl. *by acceptance*; setul de documente implicate include una sau mai multe cambii trase de beneficiar asupra băncii emitente, plata fiind făcută la scadenţa cambiei) sau
d) *prin negociere* (engl. *by negociation*; negocierea înseamnă achiziţionarea, de către banca nominalizată, a cambiilor implicate/a documentelor, prin avansarea sau acceptarea avansării plăţii către beneficiar.

Fiind o modalitate des intâlnită în tranzacţiile internaţionale datorită avantajelor pe care le conferă părţilor implicate, acreditivele au fost adaptate pentru a răspunde cerinţelor mediului de afaceri aflat în continuă schimbare. De aceea, în practică, se utilizeaza mai multe forme ale acreditivelor, care au fost particularizate pentru a putea fi utilizate în vederea derulării mai multeor tipuri de tranzacţii. O parte a acestora vor fi prezentate în cele ce urmează.

Acreditivele back-to-back (engl. *back-to-back letter of credit*) presupun existenţa a două acreditive. Acest tip de acreditiv este folosit, de obicei, atunci când beneficiarul unui acreditiv are calitatea de intermediar sau în operaţiunile de reexport, acesta trebuind să cumpere bunurile şi să le plătească unei terţe părţi pentru a satisface cerinţele cumpărătorului său. În aceste situaţii, beneficiarul acreditivului nontransferabil oferă acest acreditiv unei bănci ca garanţie pentru emiterea unui al doilea acreditiv în favoarea furnizorului său. Un alt exemplu poate fi al unui comerciant care a vândut bunuri pentru care va primi o sumă de bani printr-un acreditiv documentar al cărui beneficiar va fi;

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

dacă acest comerciant, la rândul său, are nevoie sa achiziţioneze alte bunuri, poate folosi acest acreditiv ca garanţie pentu acreditivul pe care îl va solicita în calitate de ordonator în vederea realizării plăţii pentru furnizorul său.

Acreditivul transferabil (engl. *transferable letter of credit*) este o modalitate de plată ce permite beneficiarului (beneficiar principal) să solicite băncii plătitoare să transfere acreditivul, în totalitate sau parţial, către unul sau mai mulţi terţi (beneficiari secundari). Acreditivul transferabil poate fi transferat către mai mulţi beneficiari secundari, însă poate fi transferat o singură dată. Acreditivul trebuie să conţină menţiunea „transferabil" sau „acest acreditiv este transferabil". Termeni ca „divizibil", „fracţionabil", „cesionabil", „transmisibil" nu indică că un acreditiv este transferabil.

Pentru siguranţa operaţiunii este bine ca acreditivul original să fie confirmat de banca intermediarului dacă acesteia i se cere să se angajeze şi să efectueze transferul acreditivului în favoarea furnizorului (beneficiarul secundar). Fără această confirmare, banca se va limita la a transfera acreditivul în favoarea unui terţ, fără niciun angajament din partea sa. Acreditivul transferabil este emis în favoarea unui beneficiar (primul beneficiar) ce are calitatea de intermediar între importator şi exportator. Beneficiarul poate transfera drepturile ce decurg din acreditiv furnizorului real (al doilea beneficiar). Acest tip de acreditiv este utilizat, cu precădere, în tranzacţiile de intermediere sau pentru plata furnizorilor beneficiarului.

Acreditivul reînnoibil (engl. *revolving letter of credit*) este folosit, de obicei, în cazul în care au loc livrări regulate pe o perioadă mai îndelungată de timp (luni de zile sau uneori chiar ani). Prin natura sa, acreditivul de acest tip poate fi *cumulativ (*soldul neutilizat în cadrul unei tranşe de livrare se reportează la tranşa următoare sau eventual în cadrul ultimei tranşe se poate livra întreaga cantitate prevăzută) sau *necumulativ (*soldul neutilizat în cadrul unei tranşe nu mai poate fi reportat tranşei următoare). De asemenea, un astfel de acreditiv poate fi reînnoit *automat (*valoarea acreditivului este valoarea totală a numărului de tranşe incluse) sau *prin modificare (*valoarea sa este egală cu cea a unei tranşe, după utilizarea fiecărei tranşe urmând ca valoarea sa să fie actualizată). Pentru exportator acest tip de acreditiv este avantajos întrucât are posibilitatea corelării livrărilor cu cerinţele sale de producţie şi desfacere şi are mai multă siguranţă asupra încasării banilor pentru bunurile livrate; pentru importator, acest tip de acreditiv este avantajos deoarece se situează la nivelul valorii care se va reînnoi, plăţile fiind efectuate conform programării. Acest tip de acreditiv este preferat în tranzacţiile comerciale care implică livrări recurente, însă prezintă şi dezavantaje: dacă ordonatorul nu îndeplineşte condiţiile din acreditivul documentar la o livrare, acreditivul respectiv devine inutilizabil pentru tranşa respectivă şi pentru toate tranşele ce urmează; fiind un contract pe termen îndelungat, piaţa mărfurilor se poate modifica (în cazul în care preţurile cresc, este dezavantajat exportatorul, iar, dacă scad, va fi dezavantajat importatorul).

Acreditivul cu clauză roşie este folosit pentru obţinerea unui procent major de plată în avans de către exportator; este o variantă favorabilă acestuia, întrucând reprezintă o formă de creditare a afacerii de către importator, acesta plătindu-i furnizorului un procent din mărfuri în avans (de obicei 80% din valoarea acestuia). Acest tip de acreditiv este întâlnit doar atunci când între parteneri există o relaţie de încredere bazată pe o îndelungată colaborare prealabilă. Riscul este foarte mare pentru banca negociatoare/avizatoare ce se angajează la plata în avans. O măsură de diminuare a riscului în cadrul acestui tip de acreditiv este confirmarea acestuia de către o terţă bancă. Avantajul acreditivului cu clauză roşie este că permite exportatorului să primească un avans în raport cu momentul expedierii mărfii. Dezavantajul principal este al importatorului. Deşi plata în avans este făcută de banca corespondentă (banca exportatorului), angajamentul de plată este al băncii emitente. În cazul în care exportatorul nu livrează marfa, dar a luat avansul, banca emitentă trebuie să ramburseze banii băncii plătitoare. La rândul ei, banca emitentă cere restituirea plăţii în avans ordonatorului (importatorului). Adesea, aceste acreditive sunt dublate de o scrisoare de garanţie

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

bancară, emisă de banca corespondentă (plătitoare a avansului) la ordinul exportatorului, prin care se angajează că, dacă exportatorul nu va livra marfa sau nu va restitui avansul, ea, în calitate de bancă garantă, va restitui suma băncii emitente, respectiv importatorului.

Un tip aparte de acreditiv documentar, reglementat de Publicaţia 600, este *acreditivul stand-by*. Principala deosebire între un acreditiv documentar tradiţional şi un acreditiv stand-by este aceea că băncii emitente i se poate cere efectuarea plăţii în timpul derulării uzuale a tranzacţiei în cazul acreditivului tradiţional, în timp ce, în cazul acreditivului stand-by, i se poate cere efectuarea plăţii numai dacă ordonatorul acreditivului nu-şi îndeplineşte obligaţia. Ca urmare, în cazul acreditivelor documentare se solicită efectuarea plăţii în cazul îndeplinirii obligaţiei contractuale, iar în cazul acreditivului stand-by, plata se face numai în cazul neîndeplinirii contractului. Este, în fapt, o formă de garantare a plăţii, mai mult decât o formă de plată. Acreditivul documentar tradiţional reprezintă un instrument prin care plata este făcută de cumpărător contra documentelor ce atestă livrarea mărfurilor de către vânzător, în timp ce acreditivul stand-by îndeplineşte un rol similar cu cel al unei garanţii; este creat pentru a proteja beneficiarul (cumpărătorul bunurilor sau serviciilor/importator) împotriva pierderii generate de neîndeplinirea contractului sau nelivrarea bunurilor de către clientul băncii emitente (ordonatorul acreditivului stand-by). La fel ca şi acreditivele tradiţionale, acreditivele stand-by sunt plătibile contra prezentării documentelor precizate în acreditiv, cuprinzând, de regulă, o trasă la vedere, însoţită de o declaraţie a beneficiarului că ordonatorul nu şi-a îndeplinit obligaţiile potrivit cerinţelor contractuale.

Acreditivul trebuie să menţioneze precis ce documente urmează a fi prezentate de către beneficiar în vederea obţinerii plăţii. Având în vedere că acreditivul documentar operează cu documente, şi nu cu mărfurile în formă fizică, paragraful referitor la documente este deosebit de important în tratarea acreditivului. Documentele ce sunt solicitate în utilizarea acreditivelor documentare se pot împărţi în două categorii: *documente financiare* (precum cambia, biletul la ordin ce pot fi incluse în modalitatea de plată) şi *documente comerciale*. Importatorul poate solicita prezentarea de către exportator a unuia sau mai multor documente comerciale, precum: factura, documente de transport (conosament, scrisoare de trăsură aeriană/feroviară/pe şosea), documente de asigurare, certificate de origine, listă de ambalare. Acestea sunt doar câteva exemple, lista exactă a documentelor este stabilită de către importator şi trebuie agreată de exportator, acesta urmând să respecte întru-totul aceste condiţii atunci când prezintă la bancă documentele spre încasare.

În ceea ce priveşte prezentarea documentelor în utilizarea acreditivului, băncile acordă o importanţă crescută concordanţei acestora cu menţiunile acreditivului emis, având în vedere obligaţiile lor din punct de vedere al efectuării plăţii. Băncile verifică însă documentele în forma lor aparentă, conform reglementărilor unitare privind acreditivele. Publicaţia 600 cuprinde mai multe articole referitoare la documente şi diverse lămuriri legate de întocmirea acestora. Documentele trebuie întocmite în conformitate cu termenii şi condiţiile acreditivului şi cu prevederile acesteia. Scopul descrierii documentelor şi problemelor conexe este de a întocmi un set de îndrumări cât mai clare posibil şi de a stabili acelaşi cadru de referinţă pentru toate băncile, indiferent de ţara unde sunt acestea localizate, atunci când un acreditiv prevede prezentarea unui anume document.

Incasso

Incasso (engl. *collection*) este modalitatea de plată care constă în „tratarea de către bănci, în conformitate cu instrucţiunile primite, a documentelor comerciale şi/sau financiare în scopul de a obţine acceptarea şi/sau plata, de a remite documentele comerciale contra acceptării şi, după caz, contra plăţii, de a remite documentele contra altor condiţii" (Hurduzeu, 2006).

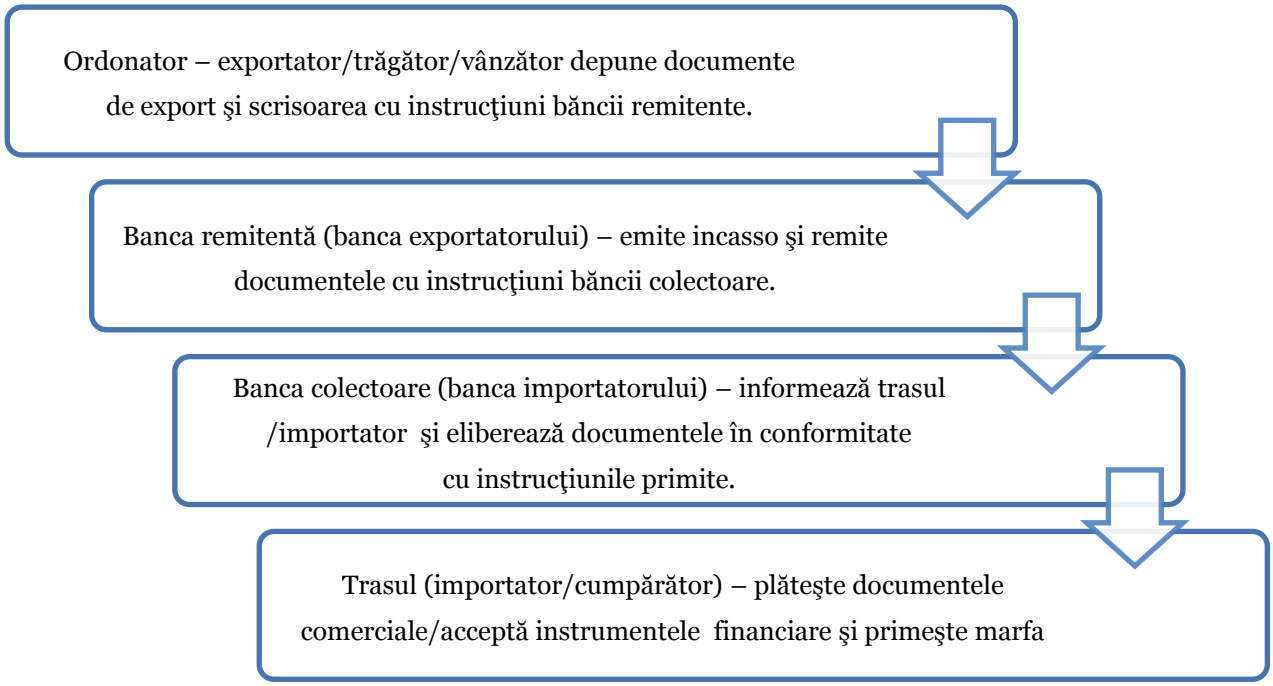
CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Această modalitate de plată mai sigură şi mai complexă decât ordinul de plată, dar cu mai puţine garanţii decât un acreditiv (nu implică un angajament ferm de plată din partea unui bănci, precum în cazul acreditivului), este, în esenţă, un ordin dat de exportator băncii sale, de a încasa suma ce i se cuvine conform contractului de vânzare/cumpărare agreat cu importatorul, contra unor documente agreate în prealabil cu acesta. Rolul băncilor implicate (a exportatorului şi a importatorului) este exclusiv de a gestiona documentele, nefiind implicat un angajament propriu de plată.

Reglementat prin Publicaţia 522 a Camerei Internaţionale de Comerţ de la Paris, acest tip de instrument presupune mai multe etape, cea iniţială fiind întotdeauna deschiderea operaţiunii de către vânzător/exportator (aceasta este una dintre deosebirile dintre acreditiv şi incasso; în cazul acreditivului, acesta era emis la cererea importatorului/ a cumpărătorului din contractul de vânzare /cumpărare/ al beneficiarului din contractul de prestări servicii).

***Figura 14.3* Mecanismul plăţii prin incasso**



Sursa: Adaptare după Banca Comercială Română, 2016.

Părţile implicate în deschiderea şi derularea plăţii prin incasso sunt: *trăgătorul* (exportatorul din tranzacţia comercială în cazul căreia a fost agreată plata prin incasso; acesta solicită băncii sale deschiderea incasso-ului, prezintă documentele spre încasare), *banca remitentă* (banca exportatorului, acesta verifică documentele prezentate de exportator şi, în baza acestora, deschide incasso-ul, pe care îl remite băncii importatorului), *banca colectoare* (banca importatorului; aceasta anunţă importatorul de deschiderea incasso-ului şi de instrucţiunile primite prin acesta, remite importatorului documentele primite conform instrucţiunilor din incasso, debitează contul importatorului şi creditează suma aferentă exportatorului), *trasul* (importatorul, cel care va plăti contravaloarea mărfurilor, pentru a intra în posesia documentelor justificative).

În funcţie de natura documentelor ce însoţesc incasso-ul, acesta poate fi: *incasso curat* (engl. *clean collection*; incasso-ul nu este însoţit de documente comerciale, ci doar de documente financiare (precum cambii, bilete la ordin) sau *incasso documentar* (engl. *documentary collection;* incasso-ul este însoţit atât de documente financiare precum cele menţionate anterior, cât şi documente

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

comerciale precum facturi, documente de transport, de asigurare s.a). Indiferent dacă incasso-ul este de tip documentar sau curat, caracterul documentar al acestei modalităţi de plată se păstrează, acesta fiind conferit de tratarea documentelor de către bănci şi obţinerea plăţii contra acelor documente (financiare şi/sau comerciale).

Regulile unforme clasifică incasso-urile în două categorii: *cu eliberarea documentelor contra acceptare* (D/A) şi cu *eliberarea documentelor contra plată* (D/P). Documente contra acceptare D/A implică eliberarea documentelor după acceptarea unei cambii de către cumpărător (tras). Documente contra plată D/P presupune eliberarea documentelor doar după efectuarea plăţii de către cumpărător.

Aceasta modalitate de plată implică, de asemenea, avantaje si dezavantaje pentru părţile implicate.

***Tabelul 14.2* Avantaje şi dezavantaje ale utilizării incasso-ului**

Din perspectiva:	Avantaje	Dezavantaje
Exportatorului	▪ Siguranţă mai mare în transmiterea documentelor ▪ Are siguranţa că importatorul nu poate intra în posesia documentelor pentru a putea prelua marfa, decât dacă efectuează plata	▪ Lipsa unui angajament ferma de plată al unei bănci ▪ Dacă documentele contra acceptare (D/A) sunt acordate importatorului, controlul mărfurilor se pierde odată ce cambia a fost acceptată; lipsă de siguranţă privind plata cambiei la scadenţă
Importatorului	▪ Efectuează plata numai după ce exportatorul şi-a îndeplinit obligaţiile contractuale şi a livrat marfa ▪ Utilizarea unei cambii la termen sau a unui bilet la ordin conferă plătito-rului o perioadă de credit	▪ Plata sau acceptarea sunt cerute la prezentare atunci când documentele comerciale au sosit la banca colectoare (posibil înaintea sosirii mărfurilor) ▪ Dacă a fost acceptată cambia, importatorul este responsabil legal în privinţa plăţii (chiar dacă există neconcordanţe privind calitatea/cantitatea mărfurilor) ▪ Nu există nicio garanţie că mărfurile vor fi primite aşa cum s-a făcut comanda sau la timp.

Sursa: Prelucrare după Georgescu-Goloşoiu, L. (2003), *Mijloace, modalităţi şi instrumente de plată*, Editura ASE, Bucureşti.

Având în vedere gradul redus de siguranţă al exportatorului (prin comparatie cu angajamentul ferm de plată al băncii emitente al unui acreditiv în favoarea exportatorului), dar şi faptul că, potrivit uzanţelor, cheltuielile cu comisioanele bancare cad în sarcina sa, se consideră că această modalitate de plată este mai puţin favorabilă pentru exportator decât acreditivul documentar. Pe de altă parte, principalul inconvenient pe care contrapartea sa, importatorul, îl întâmpină este acela de a nu vedea marfa decât după ce a achitat-o.

În afara instrumentelor de plată prezentate anterior şi a celor două modalităţi de plată complexe, în tranzacţiile internaţionale sunt utilizate şi alte două modalităţi de plată: plata în avans şi contul deschis.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Plata în avans (engl. *cash-in-advance*) constă în efectuarea de către importator a plăţii către exportator, înainte ca acesta din urmă să livreze mărfurile. În acest caz, importatorul conferă, practic, un credit exportatorului, preluând totodată riscul valutar de la acesta. Această modalitate de plată este favorabilă exportatorului şi riscantă pentru importator. Pentru a nu fi expus unei eventuale situaţii de neîncasare a plăţii, importatorul poate solicita exportatorului o garanţie de plată sau o garanţie de restituire a avansului (plata în avans poate avea în vedere efectuarea plăţii contravalorii integrale sau doar parţiale a mărfurilor tranzacţionate).

Contul deschis (engl. *open account*) reprezintă cea mai avantajoasă modalitate de plată pentru un importator. Acesta va plăti contravaloarea mărfurilor cumpărate după ce i-au fost livrate. Este o modalitate de plată foarte riscantă pentru exportator, însă acesta o poate folosi în procesul de negociere a altor termeni ai tranzacţiei.

Întrucât mediul internaţional de afaceri este într-o continuă schimbare, tehnica operaţiunilor de comerţ exterior se adaptează actualelor condiţii şi necesităţilor participanţilor, fiind utilizate astăzi forme variate ale instrumentelor de plată consacrate, precum şi noi modalităţi create spre a facilita realizarea plăţilor internaţionale şi dezvoltarea comerţului internaţional. Cunoaşterea acestor instrumente şi modalităţi de plată, precum şi a mecanismelor specifice, este esenţială pentru părţile contractante în alegerea soluţiei optime pentru derularea corespunzătoare a fiecărei tranzacţii internaţionale.

NOTĂ: Acest capitol conţine preluări din lucrarea Paraschiv, D. (2003), *Tehnica plăţilor internaţionale*, Bucureşti, Editura Economică.

SUMAR

- Plăţile aferente tranzacţiilor internaţionale sunt derulate prin intermediul instrumentelor şi modalităţilor de plată.
- Utilizarea instrumentelor sau modalităţilor de plată potrivite operaţiunilor de comerţ exterior este esenţială derulării tranzacţiilor comerciale în condiţii optime şi dezvoltării comerţului mondial.
- Cunoaşterea tipurilor de instrumente, a mecanismelor specifice, a avantajelor şi dezavantajelor implicate de fiecare tip de plată în parte este deosebit de importantă în alegerea şi agrearea termenilor de plată ai obligaţiilor aferente tranzacţiilor internationale.
- Instrumentele specifice plăţilor internaţionale sunt: cecul, biletul la ordin, cambia, ordinul de plată; au devenit tot mai utilizate în prezent instrumentele de plată electronică, precum cardul.
- Modalităţile complexe de plată folosite în tranzacţiile comerciale sunt: acreditivul documentar şi incasso-ul. Utilizarea acestora conferă o mai mare siguranţă părţilor implicate, în ceea ce priveşte îndeplinirea obligaţiilor, caracteristică deosebit de importantă în contextul unei varietăţi sporite de riscuri ce pot afecta derularea tranzacţiilor internaţionale. În categoria mijloacelor de plată utilizate în tranzacţiile comerciale se mai regăsesc: plata în avans şi contul deschis.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

TERMENI-CHEIE

cec, bilet la ordin, cambie, acreditiv documentar, incasso, scontare, avalizare, forfetare

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

- Care sunt avantajele şi dezavantajele utilizării acreditivului documentar?
- De ce ar folosi o companie din România incasso-ul ca modalitate de plată?
- Cum pot fi instrumentele de plată utilizate în negocierea contractului comercial?
- Care sunt diferenţele între bilet la ordin şi cec?
- Care este cea mai favorabilă modalitate de plată pentru un exportator român?
- Care sunt diferenţele dintre acreditivul bancar şi incasso-ul?
- Care sunt avantajele conferite de plata în avans pentru părţile contractante?

BIBLIOGRAFIE

Banca Comercială Română (2016), *Incasso-ul*. Document disponibil la https://www.bcr.ro/ro/business/conturi-si-tranzactii/trade-finance/incasso-import .

Banca Naţională a Romaniei, Regulamente şi norme tehnice privind instrumentele de plata precum cecul, cambia şi biletul la ordin, precum şi instrumentele de plată electronică, www.bnro.ro

Belu, M. (2006) *Operaţiuni de comerţ exterior. Aplicaţii. Studii de caz*., Editura ASE, Bucureşti.

CGFS (2014). *CGFS Papers. No 50. Trade finance: developments and issues.,* p. 14. Document disponibil la http://www.bis.org/publ/cgfs50.pdf

Georgescu-Goloşoiu, L. (2003) *Mijloace, modalităţi şi instrumente de plată*, Bucureşti, Editura ASE

Hurduzeu, G. (2006) *Tehnica plăţilor şi finanţării internaţionale*, Bucureşti, Editura Pro Universitaria,

Hypovereinsbank (2011) *Information on Foreign Trade Practice 04/2011, Case Study Letter of Credit*. https://www.hypovereinsbank.de/content/dam/hypovereinsbank/cib/pdf/internationales-geschaeft/HVB_AH-Praxisinfo_04_11_EN.pdf .

Hypovereinsbank (2015) *Information on Foreign Trade Practice 2 / 2015, Case Study: Letter of Credit Incomplete presentation of documents* https://www.hypovereinsbank.de/content/dam/hypovereinsbank/cib/pdf/internationales-geschaeft/PP_Aussenhandel_Praxisinfo_UK_0515.pdf .

Paraschiv, D. (2003), *Tehnica plăţilor internaţionale*, Bucureşti, Editura Economică.

Popa I. (2008) *Tehnica operaţiunilor de comerţ exterior*, Bucureşti, Editura Economică.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitolul 15

Management internaţional

Autori:
Irina-Eugenia IAMANDI
Bogdan CERNAT-GRUICI
Radu FILIP
Cosmin JOLDEŞ

Structură:

- Funcţiile manageriale în context intercultural
- Aplicarea instrumentelor manageriale în context intercultural

Obiective:

- Însuşirea particularităţilor managementului companiilor multinaţionale în context intercultural
- Analizarea planificării, organizării, coordonării, controlului, deciziei, comunicării şi eticii în companiile multinaţionale, ţinând cont de caracterul multicultural al activităţii acestora
- Dezvoltarea abilităţilor de comunicare managerială şi de soluţionare a problemelor în condiţiile diversităţii culturale
- Analizarea comportamentului etic al companiilor cu activitate internaţională

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

MINICAZ

CASETA 15.1 Managementul companiei globale ABB

ASEA Brown Boveri (ABB) este o companie globală, producătoare de echipamente electrice, elec-tronice şi energetice, precum şi un lider tehnologic în domeniul digitalizării industriale. ABB a fost creată iniţial (în 1988) prin fuziunea dintre compania suedeză Allmänna Svenska Elektriska Aktiebolaget (ASEA) şi compania elveţiană Brown, Boveri & Cie (BBC). Ulterior, au fost achiziţio-nate peste 70 de companii din Europa şi Statele Unite ale Americii şi au fost realizate societăţi mixte cu firme din Coreea de Sud şi Taiwan. În prezent, compania operează în peste 100 de ţări şi are aproximativ 135.000 de angajaţi la nivel global, având o filială şi în România.

Managementul global al ABB este asigurat de un comitet executiv, sediul central fiind în Zürich. Comitetul este format din 11 persoane de naţionalităţi diferite: elveţieni, suedezi, germani, francezi, italieni, irlandezi şi americani. Limba oficială a companiei este limba engleză. Comitetul executiv este responsabil de strategia globală şi performanţa ABB. Acestui comitet executiv îi raportează un număr de 35 de manageri.

Pentru a putea acţiona global, dar păstrând responsabilitatea locală, ABB practică o organizare matriceală (este una dintre puţinele companii care au reuşit să implementeze cu succes, la nivel global, un astfel de model de organizare), iar din ianuarie 2016, compania se bazează pe o divizie corporativă şi patru divizii globale de produs. În prezent, cele 35 de unităţi specifice de afaceri sunt grupate în patru segmente principale pe produs (Produse de electrificare, Robotică şi motorizare, Automatizare industrială şi Reţele electrice), fiecare unitate de afaceri fiind coordonată de către un membru al comitetului executiv. Fiecare dintre cei 35 de manageri realizează strategia globală de produs, fiind responsabil pentru standardele de cost şi calitate, alocarea pieţelor de export şi oferirea de know-how şi expertiză la nivel local. Managerii naţionali, care de obicei sunt recrutaţi din ţara-gazdă, coordonează activitatea tuturor fabricilor locale şi raportează managerilor de produs. Fabricile locale au propria organizare, ca orice altă firmă naţională. Managerii fabricilor locale raportează atât managerului global de produs, care stabileşte cadrul general de acţiune, cât şi managerului naţional, care coordonează activitatea tuturor companiilor locale. ABB deţine peste 1100 de astfel de firme locale în cele peste 100 de ţări în care acţionează. Prin această formă de organizare, compania-mamă conduce operaţiunile locale, reuşind să le coordoneze global.

Abordarea global-local se regăseşte şi în politica de resurse umane a companiei, care a stabilit un set de principii comune privind remunerarea angajaţilor – bazate pe echitate, competitivitate şi consistenţă, care sunt transpuse în practică în cadrul unor pachete de compensaţii locale. Printre principalele beneficii oferite de companie se regăsesc: pensii private, asigurări de viaţă, acces la facilităţile medicale, flexibilitate în gestionarea orelor de lucru, programe de sănătate, beneficii privind petrecerea timpului liber etc. În plus, există şi programe variate dedicate recompensării performanţei angajaţilor, care sunt atât globale, cât şi specifice la nivel de ţară, pentru a reflecta condiţiile locale de pe respectiva piaţă de implantare.

Comunicarea intraorganizaţională şi conştientizarea importanţei integrităţii corporative sunt promovate continuu de către managementul companiei, astfel încât angajaţii din fiecare locaţie a ABB să cunoască pe deplin principiile etice pe care şi le asumă compania şi consecinţele care decurg dintr-un comportament neadecvat din punct de vedere moral. Pentru sprijinirea formării etice a angajaţilor sunt utilizate diverse raportări de integritate prin intranet, precum şi sesiuni de formare dedicate majorităţii angajaţilor (în perioada 2014-2015, la nivel global, peste 97% dintre angajaţii ABB au luat parte la cursuri de pregătire anticorupţie şi au fost organizate 5600 de sesiuni de formare pentru sănătatea şi siguranţa angajaţilor la locul de muncă). Din punct de vedere al raportării sustenabilităţii corporative, ABB aplică standardele GRI G4 Guidelines.

Surse: Adaptat după Fatehi, K. (1996). *International Management: A Cross-Cultural and Functional Perspective*, Upper Saddle River: Prentice Hall, pp. 84-85.
ABB (2016). *About ABB*, [Online]. Disponibil la: <http://new.abb.com/about>.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

15.1 Funcţiile manageriale în context intercultural

Conducerea sau **managementul** unei companii multinaţionale implică **planificarea, organizarea, coordonarea** şi **controlul** activităţilor acesteia de pe diverse pieţe, în încercarea de a menţine un echilibru dinamic între standardizare şi adaptare, în conformitate cu abordarea de ansamblu a firmei, şi ţinând cont de provocările induse de globalizare şi multiculturalism.

Acest subcapitol prezintă succint principalele caracteristici ale celor patru funcţii manageriale mai sus menţionate, într-o ordine logică a manifestării lor în cadrul companiei. Astfel, activitatea corporativă începe cu procesul de **planificare,** prin stabilirea scopurilor organizaţionale şi a planurilor prin care acestea pot fi puse în practică. În directă corelaţie cu delimitarea obiectivelor la nivel ierarhic, urmează **organizarea,** prin care se consolidează modelul formal pe care compania îl utilizează şi repartiţia sarcinilor şi responsabilităţilor în cadrul firmei. **Coordonarea** sau politica de resurse umane este funcţia care analizează modul în care organizaţia de afaceri îşi asigură resursele umane necesare punerii în practică a obiectivelor asumate prin recrutarea, selectarea, pregătirea şi motivarea eficientă a angajaţilor săi. În sfârşit, **controlul** încheie firesc ciclul deschis de planificare, prin validarea măsurii în care au fost îndeplinite obiectivele propuse iniţial şi stabilirea soluţiilor care se impun pentru eficientizarea activităţii companiei.

Următorul subcapitol (15.2) realizează o trecere în revistă a principalelor instrumente manageriale – **decizia, comunicarea** şi **etica** – aplicate în contextul intercultural în care îşi desfăşoară activităţile de afaceri companiile multinaţionale. Pe aceste trei instrumente de bază se fundamentează implementarea funcţiilor manageriale – planificarea, organizarea, coordonarea şi controlul – care vor fi prezentate în continuare.

15.1.1 Planificarea în companiile multinaţionale

Planificarea – stabilirea scopurilor companiei şi a planurilor prin care acestea pot fi puse în practică – este una dintre cele patru funcţii principale ale managementului, alături de organizarea, coordonarea şi controlul activităţilor firmei. Pe baza planificării sunt implementate celelalte trei funcţii, având astfel un rol determinant în vederea definirii şi implementării strategiei firmei, care să faciliteze obţinerea rezultatelor aşteptate. Rolul primordial al planificării este conectarea realităţii prezente a companiei cu obiectivele stabilite pe termen scurt, mediu şi lung, prin definirea strategiilor şi a planurilor tactice şi operaţionale. În ceea ce priveşte companiile cu activitate internaţională, planificarea în cadrul acestora se realizează ţinând cont de specificităţile şi riscurile asociate contextului internaţional şi intercultural.

Într-o companie, procesul planificării este liniar, logic, dar şi complex şi integrat, pornind de la „vârful" şi ajungând până la „baza" acesteia, desfăşurându-se la toate nivelele decizionale. Mai specific, planificarea organizaţională se realizează la trei nivele distincte: *planificarea strategică* – la nivelul conducerii centrale a companiei, vizând obiectivele pe termen lung; *planificarea tactică* – la nivelul departamentelor, pentru stabilirea obiectivelor pe termen mediu; şi *planificarea operaţională* – la nivelul unităţilor operative, pentru fundamentarea obiectivelor pe termen scurt. Orice disfuncţionalitate la unul dintre nivele va avea consecinţe la nivelul inferior sau va periclita atingerea rezultatelor definite prin planul de nivel superior.

Având drept reper **viziunea** companiei, planificarea presupune mai întâi definirea **misiunii** firmei, care să reprezinte interesele acesteia şi să se bazeze pe **valorile corporative**, îmbrăţişate de angajaţii companiei. Spre exemplificare, în caseta 15.2 sunt enumerate misiunea, viziunea şi valorile organizaţionale ale companiei globale Coca-Cola.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 15.2 Misiunea, viziunea şi valorile companiei Coca-Cola

Misiunea companiei Coca-Cola vizează durabilitatea, declară scopul firmei şi serveşte ca etalon pentru evaluarea acţiunilor şi deciziilor corporative. Trei deziderate principale definesc misiunea companiei:

- să răcorească lumea;
- să inspire momente de optimism şi fericire;
- să genereze valori şi să facă diferenţa.

Viziunea companiei consolidează cadrul general de acţiune al acesteia şi îi ghidează afacerile până în cel mai mic detaliu, prin descrierea elementelor pe care compania trebuie să le îndeplinească în vederea dobândirii unei creşteri sustenabile, marcată de calitatea obţinută pe termen lung:

- *oamenii* – să fie un loc de muncă excelent, unde angajaţii să fie inspiraţi să îşi maximizeze potenţialul.
- *portofoliul* – să aducă, la nivel global, un portofoliu de mărci de calitate de băuturi răcoritoare, care să anticipeze şi să satisfacă dorinţele şi nevoile oamenilor.
- *partenerii* – să consolideze o reţea câştigătoare de clienţi şi furnizori, care să creeze împreună valoare reciprocă şi de durată.
- *planeta* – să fie un cetăţean corporativ responsabil, care să îşi aducă contribuţia la construirea şi sprijinirea comunităţilor sustenabile.
- *profitul* – să maximizeze veniturile pe termen lung pentru acţionari, în timp ce este preocupată de responsabilităţile pe care le are faţă de toate categoriile de stakeholderi.
- *productivitatea* – să fie o organizaţie deosebit de eficientă şi adaptabilă la schimbare.

Valorile organizaţionale orientează acţiunile firmei şi descriu comportamentul acesteia la nivel global: *leadership-ul*, *colaborarea*, *integritatea*, *responsabilitatea*, *diversitatea* şi *calitatea*.

Sursa: Traducere după Coca-Cola Journey (2016). *Mission, Vision and Values*, [Online]. Disponibil la: <http://www.coca-colacompany.com/our-company/mission-vision-values>.

Prin planificare, pe baza sistemului misiune – viziune – valori, managementul de vârf al unei firme defineşte mai întâi obiectivele strategice, parte integrantă a **planificării strategice**, care oferă direcţiile de acţiune ale companiei pe termen mediu şi lung. Definirea strategiei firmei, ca urmare a procesului de planificare strategică, este cea mai importantă responsabilitate a conducerii companiei, conform metodologiei lui Kepner şi Tregoe (1965). Ulterior, planul strategic reprezintă punctul de pornire pentru **planificarea tactică**, în cazul căreia managerii vor elabora obiectivele şi planurile tactice, care, la rândul lor, vor fi transpuse mai departe în obiective şi planuri operaţionale prin **planificarea operaţională**, de zi cu zi.

Deoarece misiunea firmei este punctul de pornire pentru planurile strategice, tactice şi operaţionale, este important ca aceasta să fie bine înţeleasă şi asumată de către toţi angajaţii companiei şi să îi ghideze pe aceştia în operaţiunile curente prin intermediul planurilor operaţionale implementate cu succes. Numai în acest caz putem afirma că strategia organizaţională a prins rădăcini şi planificarea şi-a atins obiectivul, iar angajaţii contribuie, prin acţiunile lor, la atingerea rezultatelor firmei (adaptare după Kepner şi Tregoe, 1965). figura 15.1 surprinde, într-o manieră grafică, legătura dintre scopurile şi planurile organizaţionale la nivel strategic, tactic şi operaţional.

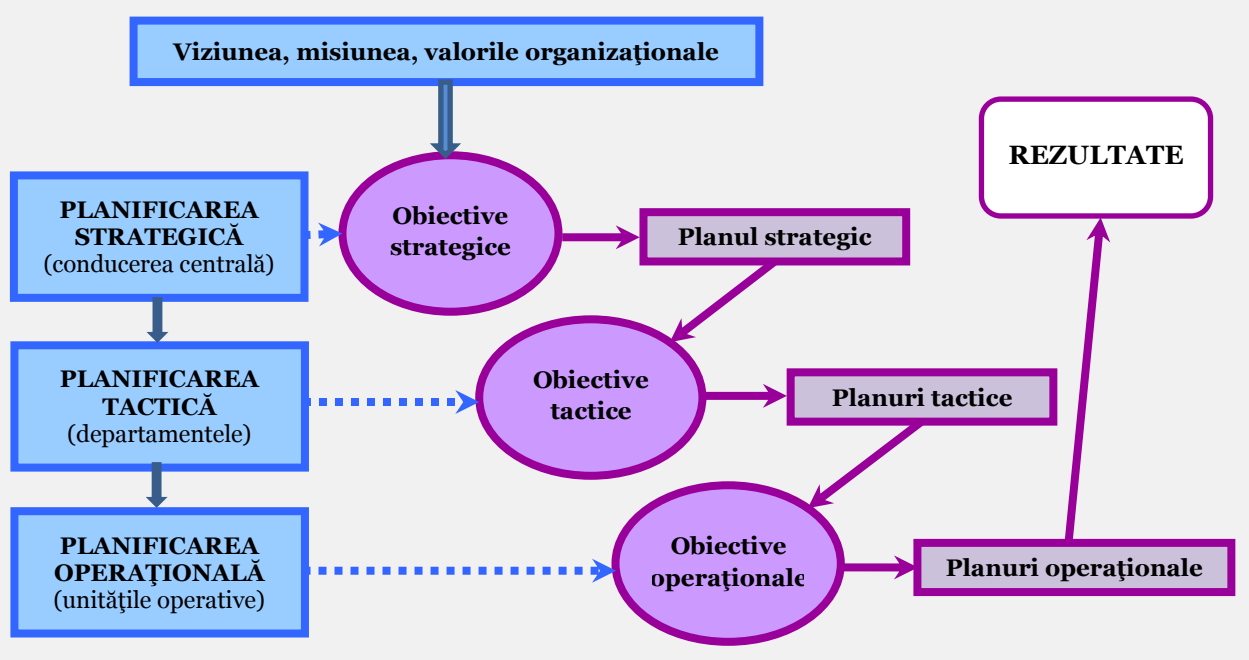
Conform lui Popa şi Filip (1999, pp. 150-151), oricare ar fi nivelul analizat, planificarea include definirea *obiectivelor* – nivelul de performanţă vizat de către manageri – şi a *planurilor* care decurg din aceste obiective, mai exact, măsurile efectiv întreprinse pentru a atinge scopul vizat. În vederea implementării cu succes a planurilor organizaţionale, este necesară stabilirea de *acţiuni* concrete, cât mai specifice, *durata* în care să fie puse în practică, *resursele* materiale, financiare şi umane necesare, precum şi desemnarea unui *responsabil* cu îndeplinirea respectivului plan. În jargonul organizaţional, acest responsabil mai este numit şi „sponsorul proiectului”.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Dacă în cazul planului strategic „sponsorii” sunt reprezentanţii managementului de vârf, în cazul planurilor tactice şi operaţionale aceştia sunt managerii de nivel mediu, respectiv şefii de echipe de lucru sau chiar angajaţi din unităţile operative.

Figura 15.1 **De la viziune spre rezultate organizaţionale**



Sursa: Adaptat după Popa, I., Filip, R. (1999). *Management internaţional*, Bucureşti: Ed. Economică, p. 150.

A. Planificarea strategică în companiile multinaţionale

Planificarea strategică presupune definirea **obiectivelor strategice**, care vizează întreaga activitate a firmei pe termen mediu şi lung, şi a unui **plan strategic**, ce cuprinde, în general: *analiza PESTEL, analiza SWOT, matricea BCG, strategia de firmă* şi *strategiile la nivel de produs sau unitate de afaceri*, până unde se poate considera aria de acoperire a planificării strategice. La acest ultim nivel este definit şi avantajul competitiv[1] al firmei, care urmăreşte crearea de sinergii pe plan internaţional. În cel mai ridicat grad de detaliu, planificarea strategică oferă răspunsuri la întrebările: *Ce se produce şi se vinde?*, *Cui se vinde?*, *Care este avantajul competitiv al firmei?*. De exemplu, prin planificarea strategică, Banca Transilvania (BT) decide care sunt produsele pe care se axează (produse bancare pentru persoane fizice şi juridice, produse de trezorerie), care este cel mai important segment de clienţi căruia i se adresează (firmele de tip IMM) şi care este avantajul său competitiv (de ce clienţii ar prefera BT în schimbul altor bănci prezente în România).

Analiza PESTEL este unul dintre cele mai importante instrumente de analiză a macromediului, care vizează examinarea modului în care piaţa determină activitatea firmei şi împarte factorii de influenţă la nivel organizaţional în şase categorii de bază: politici, economici, sociali, tehnologici, ecologici (de mediu) şi legislativi (juridici).

În marea lor majoritate, aceşti factori sunt inter-conectaţi şi nu acţionează în mod independent unii de ceilalţi. În măsura în care oricare dintre aceşti factori se schimbă, mediul concurenţial în care firmele activează este afectat. De exemplu, dezvoltarea factorilor tehnologici – care a cunoscut un

[1] *Avantajul competitiv* poate fi perceput drept capacitatea companiei de a înregistra rezultate sau perfor-manţe mai bune faţă de concurenţii săi, care o diferenţiază pe piaţă (ex.: calitate mai bună a produselor şi serviciilor oferite, adaptabilitate mai rapidă la schimbările din mediu, costuri mai mici cu materiile prime).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

avânt deosebit în ultimii ani – influenţează modul în care oamenii îşi desfăşoară activitatea, standardul şi stilul lor de viaţă, de unde rezultă şi o cerere diferită pentru produse ale firmelor care să corespundă acestei schimbări structurale.

Astfel, înţelegerea modului în care factorii PESTEL au impact şi generează schimbarea mediului extern este doar un punct de plecare în ceea ce priveşte analiza mediului într-o anumită regiune sau ţară. Reprezentanţii firmelor trebuie să studieze în continuare factorii-cheie ai schimbării mediului (engl. *key drivers of change*) şi modul în care aceştia au impact asupra diferitelor sectoare de afaceri, pieţe, firme şi alte organizaţii.

Analiza SWOT, spre deosebire de analiza PESTEL, ia în calcul atât aspectele mediului de afaceri, extern firmei, cât şi mediul intern al firmei. Denumirea sa provine de la abrevierea celor patru categorii de factori interni şi externi studiaţi în cadrul său, având rolul de a pune în balanţă punctele tari (engl. ***S**trengths*) şi punctele slabe (engl. ***W**eaknesses*) ale firmei versus oportunităţile (engl. ***O**pportunities*) şi ameninţările (engl. ***T**hreats*) din mediul extern de afaceri, caracteristic zonei sau ţării vizate pentru internaţionalizare. O strategie eficientă în urma analizei SWOT trebuie să fructifice punctele forte ale firmei, să atenueze punctele sale slabe, să profite de oportunităţile din mediul extern şi să reducă ameninţările de pe piaţă. Astfel, în vederea identificării celei mai potrivite strategii, există patru combinaţii posibile între elementele interne şi externe firmei:

- *Maxi-maxi* – utilizează punctele tari ale firmei pentru a profita de oportunităţile din mediu;
- *Maxi-mini* – utilizează punctele tari ale firmei pentru a atenua ameninţările din mediu;
- *Mini-maxi* – vizează diminuarea punctelor slabe ale firmei pentru a putea profita de oportunităţile din mediul extern;
- *Mini-mini* – vizează atenuarea punctelor slabe ale firmei pentru a putea reduce amenin-ţările din mediul extern (de ex., prin restructurare sau reorganizare) (Popa şi Filip, 1999, pp. 153-155).

Deşi abrevierea SWOT poate induce ideea că analiza celor patru categorii de elemente se face în ordinea enunţării lor (începând cu punctele tari), aceasta nu este o abordare recomandată în practică, deoarece analiza iniţială a oportunităţilor şi ameninţărilor permite, ulterior, poziţionarea corectă a punctelor tari şi slabe ale firmei în contextul pieţei vizate.

Matricea BCG (de la abrevierea în engleză a metodei ***B**oston **C**onsulting **G**roup*) poziţionează companiile în funcţie de rata de creştere a pieţei şi cota relativă de piaţă a diferitelor lor categorii de produse, încadrându-le astfel în patru cadrane distincte:

- *„câinii”* sau *„pietrele de moară”* (rată de creştere şi cotă de piaţă reduse);
- *„vacile de muls”* (rată de creştere mică, dar cotă de piaţă mare);
- *„semnele de întrebare”* sau *„dilemele”* (rată de creştere mare, dar cotă de piaţă scăzută);
- *„stelele”* sau *„vedetele”* (rată de creştere şi cotă de piaţă ridicate).

În figura 15.2 sunt reprezentate cele patru categorii generice de produse ale matricei BCG, pentru a facilita companiilor luarea unor decizii strategice cu privire la potenţialul investiţional şi generarea de venituri viitoare din segmentele lor de afaceri. În cazul produselor situate în cadranul „câini”, se recomandă adesea schimbarea totală a obiectivelor strategice, deoarece abordarea nu este una eficientă, iar produsele sau serviciile oferite pe piaţă nu aduc companiei o contribuţie semnificativă. Pentru produsele situate în cadranul „vaci de muls”, strategia indicată presupune (re)investirea profiturilor înregistrate în vederea accentuării ratei de creştere. În cazul în care produsul se află în cadranul „semne de întrebare”, una dintre strategiile recomandate implică consolidarea activităţii promoţionale şi a investiţiilor de capital pe acea piaţă, în vederea trecerii către zona „stelelor”. În sfârşit, dacă firma are produsele sale situate în cadranul „stele”, atunci strategia actuală de afaceri este menţinută, deoarece se dovedeşte a fi una eficientă, care permite o poziţionare competitivă adecvată (Popa şi Filip, 1999, pp. 155-156).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

***Figura 15.2* Matricea BCG**

Sursa: Adaptat după Milner Strategic Marketing Ltd. (2017). *Using the BCG matrix for effective portfolio management*, http://www.milnerltd.com/news/using-the-bcg-matrix-for-effective-portfolio-management/.

Conform companiei de consultanţă în afaceri Milner Strategic Marketing Ltd.[2], cazul ideal pentru o companie care îşi plasează un produs pe piaţă este angajarea acestuia pe următorul traseu evolutiv: 1. lansarea produsului pe o piaţă în dezvoltare, în categoria „semnelor de întrebare"; 2. creşterea cotei de piaţă a produsului, pentru a ajunge o „stea în ascensiune"; 3. menţinerea cotei de piaţă acestuia, pe măsură ce scade rata de creştere a pieţei, pentru a deveni o „vacă de muls"; şi, în final, 4. poziţionarea în categoria „câinilor", dacă scade şi cota de piaţă. Concluzionând, matricea BCG permite firmei să îşi gestioneze corect şi eficient portofoliul de afaceri, prin raportare analitică directă la veniturile generate, pentru un management mai bun al fluxului de resurse ale companiei.

În procesul de planificare strategică, după analiza strategică a opţiunilor existente – etapă în care a fost studiată poziţia firmei pe piaţă, utilizând cel puţin unul dintre instrumentele de mai sus – sunt formulate şi implementate strategiile la *nivel de firmă* şi *de unitate de afaceri (produs)*.

Strategia de firmă poate îmbrăca două forme: *strategia produsului unic* sau *strategia diversificării* (pe orizontală sau pe verticală – în amonte şi în aval).

O firmă care urmează ***strategia produsului unic***, numită şi „strategia peştelui mare în acvariul mic", îşi concentrează toate resursele corporative pe acest produs fie pe o singură piaţă, fie prin extindere pe mai multe pieţe; drept urmare, respectivul produs are toate şansele să devină foarte competitiv, ceea ce reprezintă un avantaj major pentru companie. Pe de altă parte, dat fiind faptul că existenţa firmei depinde de evoluţia acestui unic produs, abordarea este foarte riscantă, iar în condiţiile unui mediu de afaceri dinamic şi schimbător, foarte puţine firme preferă să îşi asume acest risc (Popa şi Filip, 1999, pp. 157-158). În general, se apreciază că există două situaţii specifice în care se recomandă o astfel de strategie: 1. pentru firmele mici, ale căror resurse sunt deocamdată limitate şi nu le permit o extindere a gamei de produse; 2. pentru firmele mai mari, care şi-au creat competenţe distinctive pe piaţă prin oferirea unui produs pentru care înregistrează cerere constantă. După diferenţierea cu succes prin această abordare şi obţinerea de venituri consistente, o diversificare imediată a activităţii corporative este recomandată, pentru a gestiona cu succes riscurile aferente şi a crea stabilitate pe termen lung.

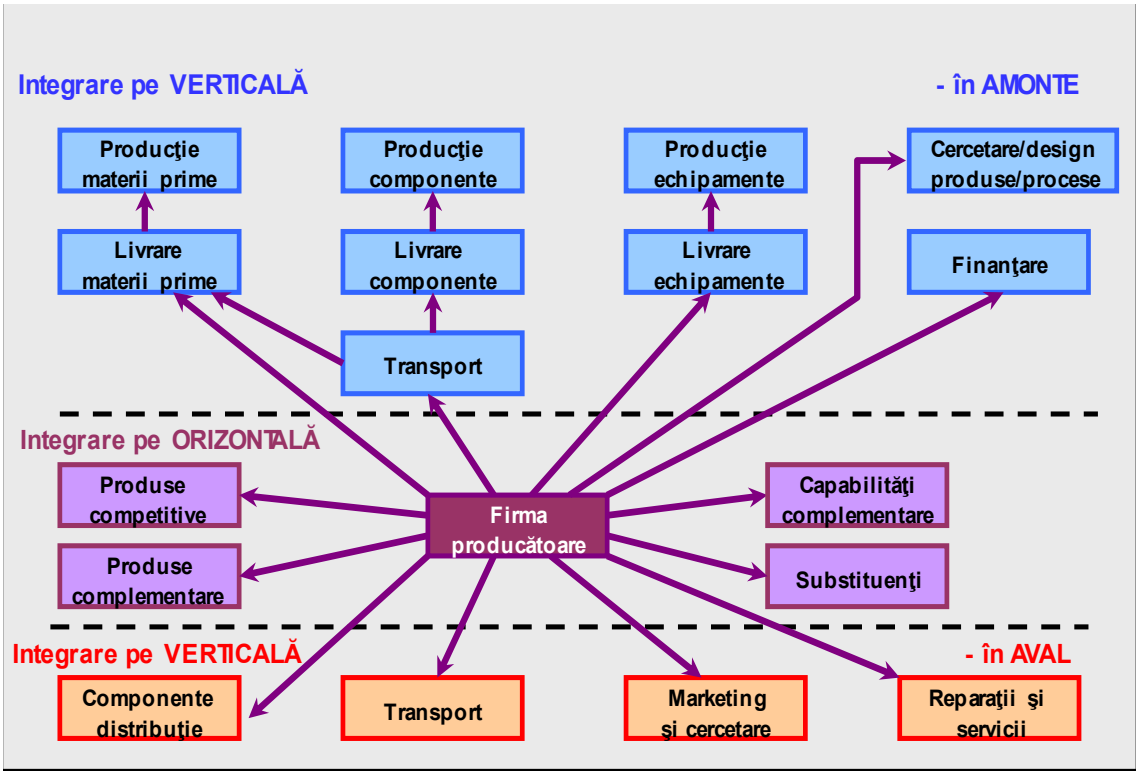
Strategia diversificării pe orizontală şi ***pe verticală*** este evidenţiată grafic în figura 15.3.

[2] http://www.milnerltd.com/news/using-the-bcg-matrix-for-effective-portfolio-management/ [Accesat la 10 februarie 2017].

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

***Figura 15.3* Diversificarea afacerilor în legătură cu activităţile din prezent**



Sursa: Adaptare după Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 7th Edition, Essex: Financial Times/Prentice Hall, p. 286.

Strategia de diversificare în cadrul unei companii prezintă următoarele particularităţi:

- *integrarea pe verticală* (engl. *vertical integration*), ce vizează includerea activităţilor adiacente ale firmei atât „în amonte", cât şi „în aval". *Integrarea „în amonte"* (engl. *backward integration*) presupune dezvoltarea sau încorporarea unor activităţi care au la bază furnizarea de materii prime sau alte resurse necesare în activitatea curentă a firmei. De exemplu, materiile prime, utilajele şi mâna de lucru sunt resurse importante pentru activitatea de producţie a unei firmei; astfel, achiziţionarea unui producător de componente pentru industria auto de către un producător de autoturisme reprezintă un model de diversificare a activităţilor firmei, prin integrarea „în amonte". *Integrarea „în aval"* (engl. *forward integration*) implică dezvoltarea unor sectoare de activitate care se concentrează pe furnizarea unor produse/servicii ulterioare activităţii curente a firmei (ex.: de transport, distribuţie, service şi reparaţii). O firmă producătoare de bunuri de larg consum care achiziţionează un spaţiu (magazin) pentru desfacerea propriilor produse este un exemplu de integrare „în aval". Atunci când compania producătoare de articole de îmbrăcăminte Benetton a achiziţionat terenuri şi ferme de oi în Argentina pentru a-şi procura materia primă (lâna) la preţuri avantajoase, grupul de origine italiană a aplicat o strategie de integrare pe verticală „în amonte". Acelaşi tip de integrare pe verticală se poate identifica şi în cazul lanţului multinaţional de cafenele Starbucks, care îşi procură o mare parte din boabele de cafea de la propriile ferme pe care le are campania în diverse părţi ale lumii (Asia şi Africa). Pe de altă parte, Whirlpool este o companie globală producătoare de electrocasnice, care oferă şi service pentru produsele pe care le comercializează, aplicând astfel strategia integrării pe verticală „în aval".

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- *integrarea pe orizontală* (engl. *horizontal integration*), ce implică dezvoltarea unor activităţi complementare celor curente ale firmei. De exemplu, multe firme au conştientizat faptul că există noi oportunităţi pe diferite pieţe în ceea ce priveşte exploatarea propriilor capabilităţi strategice – prin înlocuirea furnizorilor actuali de pe o piaţă. Un exemplu este acela al băncilor din România, care şi-au dezvoltat în anii 1990 propriile companii de asigurări sau proprii brokeri, pentru a servi unui spectru cât mai mare de nevoi financiare ale clienţilor lor. Aşa au procedat BCR, BRD şi Banca Transilvania în 1998, când au înfiinţat societatea de asigurări ASIBAN, sau BCR în 2002, când a înfiinţat BCR Asigurări.

Strategiile la nivel de unitate de afaceri sunt numite şi ***strategii de produs*** deoarece la acest nivel sunt dezvoltate produsele firmei şi este definită strategia de vânzare a acestora, ţinând cont, în special, de avantajul competitiv pe care compania încearcă să şi-l creeze. Foarte renumită în literatura de specialitate, tipologia strategiilor de produs dezvoltată de Michael Porter (1985) vizează trei tipuri de opţiuni strategice generice aflate la dispoziţia companiilor – de diferenţiere, de reducere a costurilor şi de concentrare:

- *strategia de diferenţiere* se bazează pe oferirea de produse sau servicii diferite şi mai competitive decât cele ale concurenţilor, pe o piaţă unde cererea este mai puţin elastică la preţ, iar concurenţa se concentrează pe caracteristicile produsului, tehnologie şi inovaţie; tocmai de aceea, o astfel de strategie se aplică prioritar produselor inovatoare, competitive prin calitate, care aduc profituri unitare mari, dar au şi preţuri ridicate.
- la polul opus, *strategia de reducere a costurilor* vizează obţinerea unui avantaj competitiv prin înregistrarea unor costuri mai scăzute decât cele ale concurenţilor şi, implicit, practicarea unor preţuri mai mici pe o piaţă puternic elastică în funcţie de preţ; ca atare, această strategie este recomandată firmelor ale căror produse nu se evidenţiază prin calitate, aduc profituri unitare mici, dar sunt mai ieftine şi mai competitive prin preţ.
- *strategia de concentrare* nu se mai referă la raportul calitate-preţ ca principal element distinctiv faţă de concurenţă, ci companiile care o aplică îşi axează produsele pe anumite pieţe, nişe de piaţă sau categorii de consumatori cu nevoi specifice, iar loialitatea faţă de marca de producţie sau de comercializare reprezintă principalul avantaj competitiv pe care încearcă să îl consolideze aceste companii.

Pentru a fi cât mai eficientă, este recomandat ca o firmă să se concentreze doar pe una dintre cele trei strategii principale descrise mai sus. De exemplu, în industria automobilistică, ţinând cont de produsele pe care le comercializează pe piaţă, se poate aprecia că Lexus (divizia de autovehicule de lux a producătorului japonez Toyota) aplică o strategie de diferenţiere a produselor, Dacia – o strategie de reducere a costurilor, iar Tesla (prin maşinile sale electrice, prin care se adresează, în special, consumatorilor preocupaţi de protejarea mediului) – o strategie de concentrare.

Planificarea strategică este transpusă la nivel de departamente, respectiv unităţi operative, sub forma planificării tactice şi operaţionale.

B. Planificarea tactică în companiile multinaţionale

Planificarea tactică urmăreşte, la nivelul fiecărui departament, realizarea unui **scop tactic** şi alcătuirea unui **plan tactic**, pentru punerea în practică a obiectivului asumat. Planurile tactice vizează transpunerea planurilor strategice la nivelul departamentelor, oferind un grad mai mare de concreteţe măsurilor pe care firmele trebuie să le întreprindă pentru atingerea scopurilor propuse; fiecare plan strategic este implementat prin intermediul câtorva planuri tactice. Planurile tactice cuprind acţiunile (măsurile) ce vor fi efectiv întreprinse, durata de timp (de regulă, mai mare de un an), resursele necesare (financiare, materiale şi umane) şi responsabilul cu îndeplinirea planului.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

În general, se poate considera că realizarea şi implementarea planurilor tactice se face pe un orizont temporal mediu, de 1-3 ani, şi revine în sarcina managerilor de departamente.

De exemplu, Banca Transilvania îşi poate propune, printr-un plan strategic, să devină numărul unu în domeniul financiar-bancar în perioada 2017-2019. În consecinţă, la nivelul departamentului de resurse umane, planul său tactic trebuie să specifice clar metodele şi activităţile necesare pentru dotarea sucursalelor băncii cu angajaţi bine pregătiţi în domeniu, care să poată susţine punerea în practică a obiectivului asumat la nivel central; în plus, tot în cadrul planului tactic se menţionează şi durata necesară implementării (ex.: 18 luni), resursele alocate (în urma unei riguroase analize cost-beneficiu) şi responsabilul vizat (managerul departamentului de resurse umane).

C. Planificarea operaţională în companiile multinaţionale

Planificarea operaţională are loc la nivel de unitate operativă (birou), fiind definită prin stabilirea unui **scop operaţional** şi a unui **plan operaţional** (care cuprinde, de asemenea, activitatea, durata, resursele şi responsabilul pentru implementarea acestuia). Spre deosebire de planurile tactice, cele operaţionale sunt mai concrete, deoarece se referă la realizarea unei singure activităţi şi au un termen de executare scurt, de maxim un an de zile (Popa şi Filip, 1999, p. 159). Continuând exemplul cu Banca Transilvania prezentat la planificarea tactică, biroul de pregătire a personalului din cadrul departamentului de resurse umane îşi poate propune ca scop operaţional perfecţionarea şi dezvoltarea angajaţilor în conformitate cu noile cerinţe de pe piaţă; drept urmare, planul operaţional fundamentat în acest sens va avea drept potenţiale măsuri identificarea nevoilor de pregătire la nivelul fiecărui angajat în urma procesului de evaluare a acestora, stabilirea tipurilor de formare necesare în cadrul tuturor sucursalelor băncii şi contractarea unei firme specializate în domeniu (furnizorul de formare), care să poată oferi cursurile de perfecţionare identificate.

Literatura de management distinge două categorii de planuri operaţionale: *unice* – sunt elaborate pentru activităţile care nu se repetă în timp (proiectele şi programele) şi *permanente* – sunt formulate pentru activităţile care cunosc o repetabilitate în timp (politicile firmei, procedurile standard de operare, regulile şi regulamentele firmei) (Popa şi Filip, 1999, p. 159).

De exemplu, în cadrul companiei Coca-Cola, campania de promovare a tuturor produselor sale pe piaţa din România în anul 2017 face obiectul unui *program*, în timp ce promovarea băuturii carbogazoase Sprite în aceeaşi ţară este un *proiect* component al acelui program. Responsabilitatea socială corporativă a Coca-Cola este o *politică a firmei* pe care o face cunoscută stakeholderilor[3] săi interni şi externi; în unităţile de îmbuteliere a produselor firmei se întâlnesc *proceduri standard de operare,* prin care parametrii interacţiunii dintre om şi maşină sunt trasaţi cu rigurozitate, iar în departamentul de resurse umane sunt stabilite *regulile şi regulamentele* care se aplică pentru politica de personal a firmei.

15.1.2 Organizarea în companiile multinaţionale

În vederea îndeplinirii obiectivelor asumate şi pentru repartiţia sarcinilor şi a responsabilităţilor în cadrul companiei, activităţile corporative sunt delimitate în funcţie de caracteristicile comune şi se regăsesc sub forma unor modele-suport ce poartă denumirea de *structuri organizatorice (SO).* Astfel, **organizarea** activităţilor în cadrul firmei reflectă atât necesităţile de dezvoltare internă

[3] *Stakeholderii* sunt persoanele afectate, în mod direct sau indirect, de activitatea companiei şi care au un cuvânt de spus cu privire la operaţiunile acesteia.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

(ex.: extinderea operaţiunilor prin internaţionalizarea pe o nouă piaţă), cât şi condiţiile din mediul extern (ex.: cerinţe diferite de desfăşurare a afacerii în funcţie de specificul sociocultural al pieţei).

Structura organizatorică a unei firme poate fi asimilată anatomiei acesteia, reprezentând aranjarea formală a resurselor, activelor, responsabilităţilor şi fluxurilor informaţionale corporative. Din această perspectivă, conform Morschett, Schramm-Klein şi Zentes (2015), structura organizatorică prezintă o serie de caracteristici şi funcţii importante, dintre care se remarcă: definirea şi gruparea activităţilor pentru a stabili sarcinile angajaţilor; definirea structurii ierarhice, inclusiv a relaţiilor de autoritate şi subordonare; determinarea modului de alocare a resurselor organizaţionale; stabilirea căilor de comunicare pentru adoptarea deciziilor şi exercitarea controlului în firmă.

Specific companiilor multinaţionale, structura organizatorică ajută la stabilirea unui echilibru între flexibilitate (capacitate de reacţie) şi uniformizare (capacitate de integrare). Nevoia capacităţii de reacţie rezultă din cerinţele eterogene generate de profilele diferitelor ţări unde compania este prezentă, dar şi din diversitatea liniilor sale de produse şi servicii. Nevoia de integrare derivă din cerinţa de coordonare a activităţilor companiei, în vederea asigurării implementării uniforme a strategiei de afaceri la nivel global. În esenţă, selectarea unei structuri organizatorice conduce la grade diferite de flexibilitate sau uniformizare, astfel încât, în orice moment, să existe un echilibru optim între cerinţele de eficacitate (externe) şi eficienţă (interne).

În practică, pentru companiile cu activitate internaţională se regăsesc trei categorii principale de structuri organizatorice, corespunzătoare stadiului de internaţionalizare în care se află firma: *structuri organizatorice internaţionale*, *structuri organizatorice globale* şi *structuri organizatorice complexe (netradiţionale)* (Popa şi Filip, 1999, p. 121).

A. Structurile organizatorice internaţionale

În stadiile incipiente ale internaţionalizării firmei, când volumul de vânzări în exterior este scăzut, activitatea de export este plasată în responsabilitatea departamentului de marketing sau de vânzări. Pe măsură ce creşte ponderea exporturilor în cifra de afaceri, pasul imediat următor este definirea şi crearea unui departament de export, coordonat de un director de export, aflat, de regulă, în subordinea departamentului de marketing sau coordonat direct de conducerea centrală a firmei ***(SO cu departament de export)***.

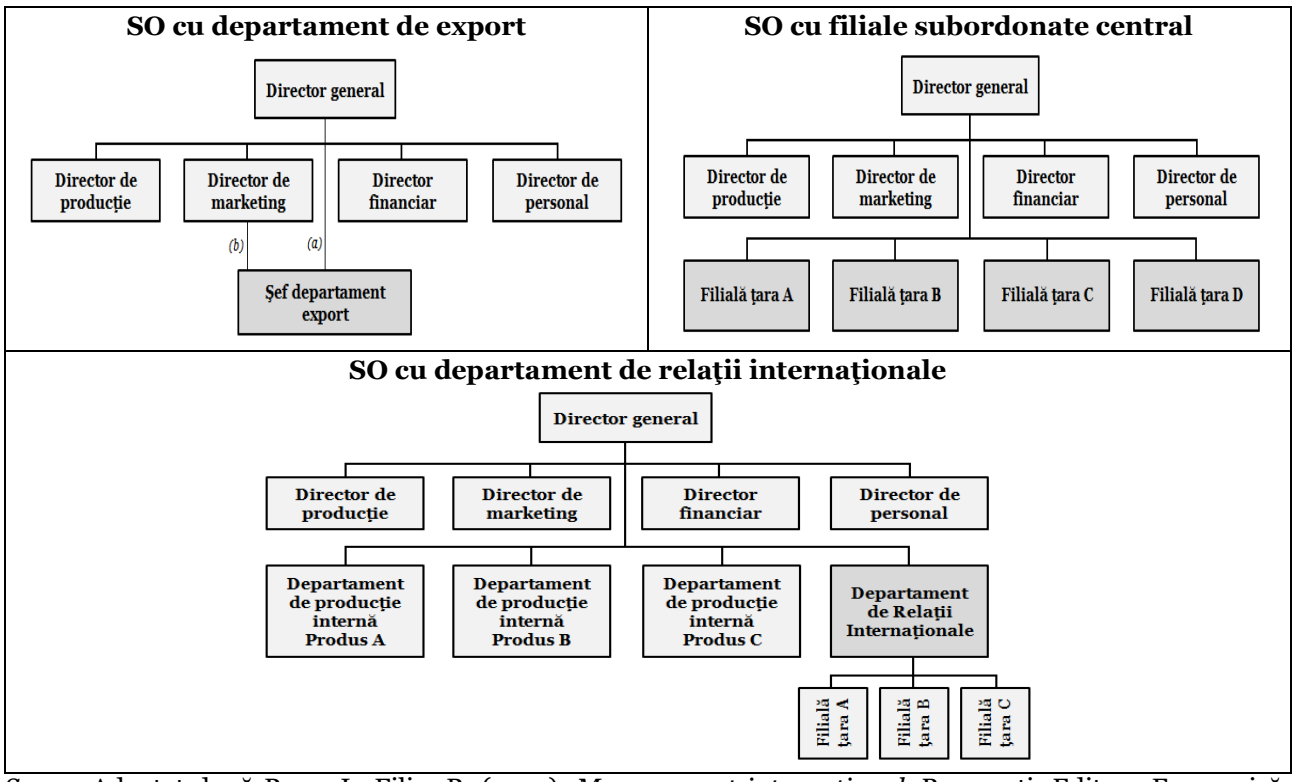
În condiţiile în care operaţiunile externe ale companii cunosc o dezvoltare mai mare pe plan internaţional, firma valorifică oportunităţile de creştere prin crearea unei divizii independente, care se ocupă de toate operaţiunile internaţionale ale companiei. Managerul diviziei internaţionale este subordonat, de regulă, direct directorului executiv al firmei şi coordonează şi monitorizează toate activităţile departamentului. Crearea departamentului sau diviziei de relaţii internaţionale separă, în această structură, activitatea internă de cea internaţională ***(SO cu departament de relaţii internaţionale)***.

În general, după cum este prezentat şi în figura 15.4, structurile organizatorice internaţionale se regăsesc sub forma a trei modele de organizare: *SO cu departament de export*, *SO cu filiale subordonate direct conducerii centrale* şi *SO cu departament de relaţii internaţionale* (Popa şi Filip, 1999, pp. 121-127). Principala diferenţă dintre ***SO cu filiale subordonate central*** şi SO cu departament de relaţii internaţionale se referă la gradul de centralizare şi control al operaţiu-nilor externe ale firmei, care este mai ridicat pentru cea de-a doua structură. Referitor la SO cu filiale subordonate în mod direct conducerii centrale a companiei, aceasta este una profund descentralizată, care oferă un grad mare de libertate şi adaptabilitate, în plan local, filialelor sale de pe diverse pieţe, dar nu beneficiază de o abordare strategică integrată.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 15.4 **Modele de structuri organizatorice internaţionale**



Sursa: Adaptat după Popa, I., Filip, R. (1999). *Management internaţional*, Bucureşti: Editura Economică, pp. 121-127.

B. Structurile organizatorice globale

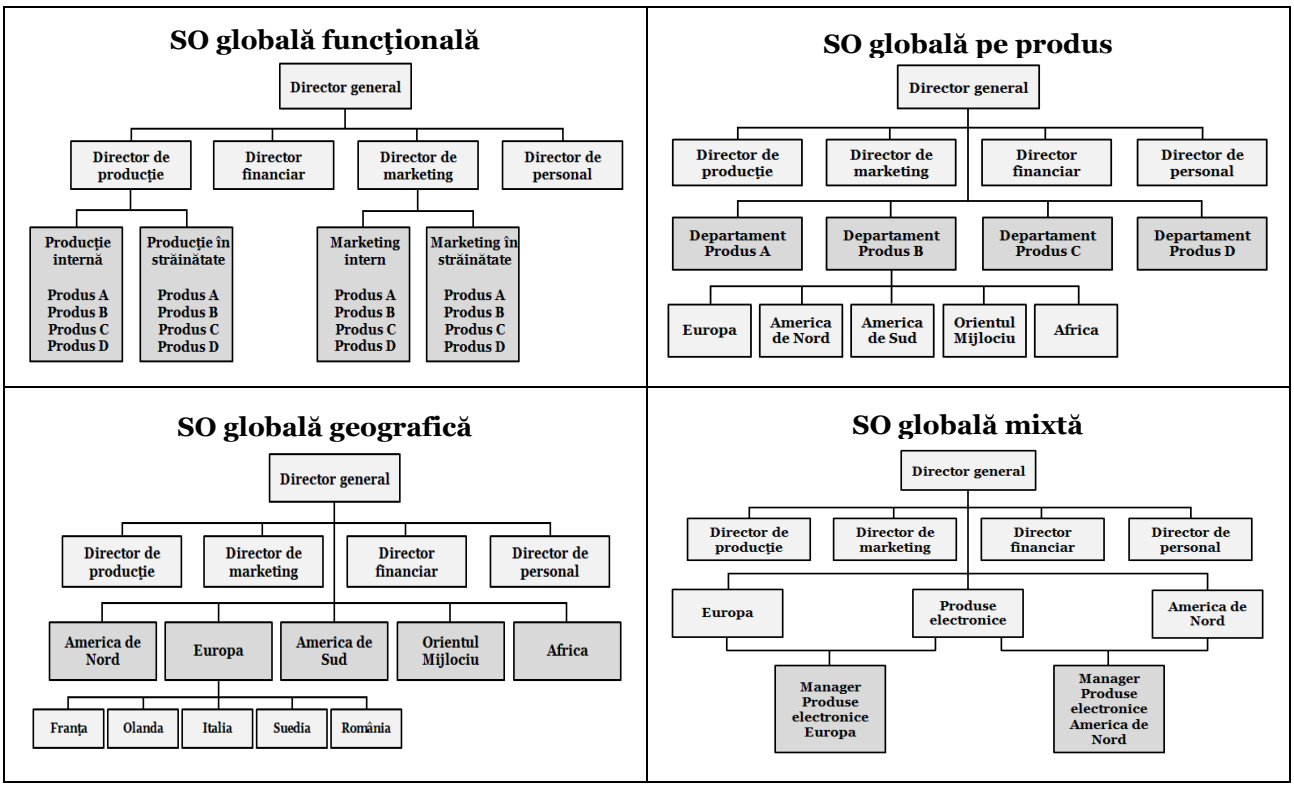
Dezvoltarea operaţiunilor internaţionale ale unei companii creează nevoia de extindere a activităţilor sale la nivel global şi construirea unei structuri organizatorice care să corespundă nevoilor de integrare la nivel mondial (Melin, 1992). Astfel, conceptualizarea acestei structuri organizatorice – *SO organizatorică globală* – trebuie să răspundă şi unor provocări care vizează determinarea gradului de control exercitat de compania-mamă asupra filialelor, precum şi stabilirea gradului de autonomie în luarea deciziilor-cheie de către filialele din străinătate (centralizare versus descentralizare). Structura organizatorică globală duce la o reorganizare şi comasare a intereselor organizaţionale într-o structură integrată, care se poate baza pe una dintre următoarele diviziuni: funcţionale, de produs, geografice sau mixte (o combinaţie între două dintre cele trei dimensiuni anterior enumerate). Conform lui Popa şi Filip (1999, pp. 127-132), structurile organizatorice globale – prezentate în figura 15.5 – pot lua forma a patru modele distincte de organizare: *SO globală funcţională*, *SO globală pe produs*, *SO globală geografică* şi *SO globală mixtă*. Ulterior, în funcţie de strategia de afaceri şi cerinţele mediului extern de afaceri, structura organizatorică globală poate fi dezvoltată într-o SO matriceală sau o SO de reţea transnaţională.

Structura organizatorică globală funcţională: Această formă de organizare pune accent pe funcţiile-cheie ale unei companii, astfel încât fiecare compartiment funcţional sau divizie este direct responsabil(ă) şi pentru activităţile sale internaţionale. O astfel de structură organizatorică beneficiază de experienţa fiecărei diviziuni funcţionale şi facilitează controlul centralizat. Printre avantajele SO globale funcţionale se includ şi următoarele: accentul sporit pe expertiza funcţională; nivelul înalt de control centralizat; orientarea internaţională mai mare a tuturor managerilor. Dezavantajele acestei structuri organizatorice – cu aplicabilitate pentru firmele cu relativ puţine produse şi extinse pe un număr redus de pieţe externe – fac referire la dificultăţi în ceea ce priveşte coordonarea inter-funcţională şi gestionarea mai multor linii de produse din cauza separării operaţionale în diferite departamente.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 15.5 **Modele de structuri organizatorice globale**



Sursa: Adaptat după Popa, I., Filip, R. (1999). *Management internaţional*, Bucureşti: Editura Economică, pp. 127-132.

Structura organizatorică globală pe produs: În conformitate cu structurarea liniilor de produse ale companiei, fiecare produs va avea o divizie responsabilă pentru producerea şi dezvoltarea sa la nivel internaţional. Managerii diviziilor de produs primesc sprijin funcţional intern asociat produsului din toate departamentele aflate în subordine şi se bucură, de asemenea, de o autonomie considerabilă, alături de responsabilitatea de a lua decizii importante, deoarece respectiva divizie de produs funcţionează ca un centru de profit. SO globală pe produs este eficientă în gestionarea liniilor de produse diversificate, dar standardizate la nivel regional, fiind utilă în situaţia în care se realizează modificări la nivelul produselor. Această structură organizatorică permite o coordonare strânsă între aspectele tehnologice şi de marketing ale diferitelor pieţe, având în vedere diferenţele în ciclurile de viaţă ale produselor de pe aceste pieţe.

Structura organizatorică globală geografică: Prin acest model de structurare a activităţii corporative, operaţiunile globale ale unei companii sunt organizate conform unor regiuni sau zone geografice. SO globală geografică este utilizată, în general, de companiile cu produse ajunse la maturitate şi linii de produse înguste, iar diferitele sale filiale geografice au autonomie, ceea ce le permite să se concentreze pe cerinţele pieţei locale, monitorizarea schimbărilor pieţei şi răspunsul rapid şi eficient la modificările din mediul local. Principala trăsătură care diferenţiază acest tip de structură organizatorică de cel cu divizie internaţională (departament de relaţii internaţionale) o reprezintă faptul că piaţa internă reprezintă doar una dintre pieţele firmei şi nu mai este prioritară în faţa pieţelor străine (Popa şi Filip, 1999, pp. 129-130).

Caseta 15.3 prezintă succint exemplul relevant al companiei americane Pepsi, care, în cadrul unei structuri divizionare globale, combină criteriul de produs cu cel de piaţă (geografic), pentru a oferi o ***structură organizatorică globală mixtă***, perfect adaptată necesităţilor actuale legate de desfăşurarea afacerilor firmei la nivel mondial.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 15.3 Structura organizatorică cu divizii globale a PepsiCo

PepsiCo produce şi comercializează băuturi răcoritoare şi produse alimentare la nivel global, prin intermediul a şase divizii globale, care acţionează separat sau împreună cu terţe părţi pentru a asigura prezenţa produselor firmei în întreaga lume şi pentru a îndeplini obiectivele companiei. În prezent, cele şase divizii globale ale PepsiCo formează ***o structură organizatorică globală mixtă*** şi îi permit companiei să răspundă eficient atât la cerinţele legate de dezvoltarea şi vânzarea anumitor produse (băuturi răcoritoare, produse Frito-Lay şi alimente Quaker), cât şi să poată reacţiona rapid la modificarea condiţiilor din mediul extern (America de Nord, America de Sud, Europa şi Africa Sub-Sahariană, Asia, Orientul Mijlociu şi Africa de Nord). Diviziile globale ale PepsiCo – care evidenţiază criteriul pe produs (primele trei) şi criteriul geografic (prioritar ultimele trei, dar şi primele trei pentru zona de importanţă strategică pentru activitatea companiei şi anume America de Nord) – sunt următoarele:

- **Băuturi răcoritoare America de Nord** *(North America Beverages)*: include toate afacerile cu băuturi răcoritoare, carbogazoase, pe bază de ceai şi cafea ale companiei din SUA şi Canada;
- **Produse Frito-Lay America de Nord** *(Frito-Lay North America)*: produce şi vinde unele dintre cele mai renumite gustări (ex.: snack-uri din cartofi sau porumb) din SUA şi Canada;
- **Alimente Quaker America de Nord** *(Quaker Foods North America)*: produce şi comercializează produse derivate din cereale, fulgi de ovăz, orez, paste şi lactate în SUA şi Canada;
- **Zona America de Sud** *(Latin America)*: include toate afacerile cu băuturi răcoritoare, alimente şi gustări ale companiei în America Latină;
- **Zona Europa şi Africa Sub-Sahariană** *(Europe Sub-Saharan Africa)*: include toate afacerile cu băuturi răcoritoare, concentrate, cafea, ceai, alimente şi gustări – dezvoltate de companie independent sau în parteneriat cu alte firme – în Europa şi Africa Sub-Sahariană;
- **Zona Asia, Orientul Mijlociu şi Africa de Nord** *(Asia, Middle East & North Africa)*: include toate afacerile cu băuturi răcoritoare, siropuri concentrate, cafea, ceai, alimente şi gustări – dezvoltate de companie independent sau în parteneriat cu alte firme – în Asia, Orientul Mijlociu şi Africa de Nord.

Structura organizatorică adoptată de PepsiCo sprijină consolidarea afacerilor firmei la nivel global şi îi permite un grad ridicat de control asupra operaţiunilor sale de pe diverse pieţe.

Sursa: Adaptat după PepsiCo (2016). *Global Divisions*, [Online]. Disponibil la: <http://www.pepsico.com/Company/Global-Divisions>.

C. Structurile organizatorice complexe

În categoria structurilor organizatorice complexe (netradiţionale) se regăsesc, printre altele, *SO matriceală* şi *SO de tip reţea* (Popa şi Filip, 1999, pp. 132-139). Acestea sunt prezentate sintetic în figura 15.6 şi reprezintă ultimul stadiu din punct de vedere al evoluţiei structurilor organizatorice.

Structura organizatorică matriceală: Aceasta este o structură integrată, care poate consta în divizii pe produs care se intersectează cu zone geografice sau diviziuni funcţionale, rezultând, în practică, echipe de lucru axate pe proiecte diferite şi care reunesc angajaţi cu diverse specializări. Spre deosebire de SO globale funcţionale, geografice sau pe produs, structura matriceală partajează controlul asupra diferitelor activităţi funcţionale ale firmei (Jones, 2010). O astfel de structură organizatorică integrată facilitează o mai bună interacţiune în întreaga organizaţie, precum şi transferul tehnologic pentru operaţiunile internaţionale şi pentru noi produse pe diferite pieţe, ceea ce conduce la economii de scară şi la o mai bună performanţă a vânzărilor. Într-un efort de a reuni perspective divergente în cadrul organizaţiei, structura matriceală poate duce, de asemenea, la situaţii conflictuale (ex.: subordonarea unui angajat faţă de doi sau mai mulţi superiori) şi inhibă capacitatea firmei de a răspunde rapid la schimbările mediului de afaceri.

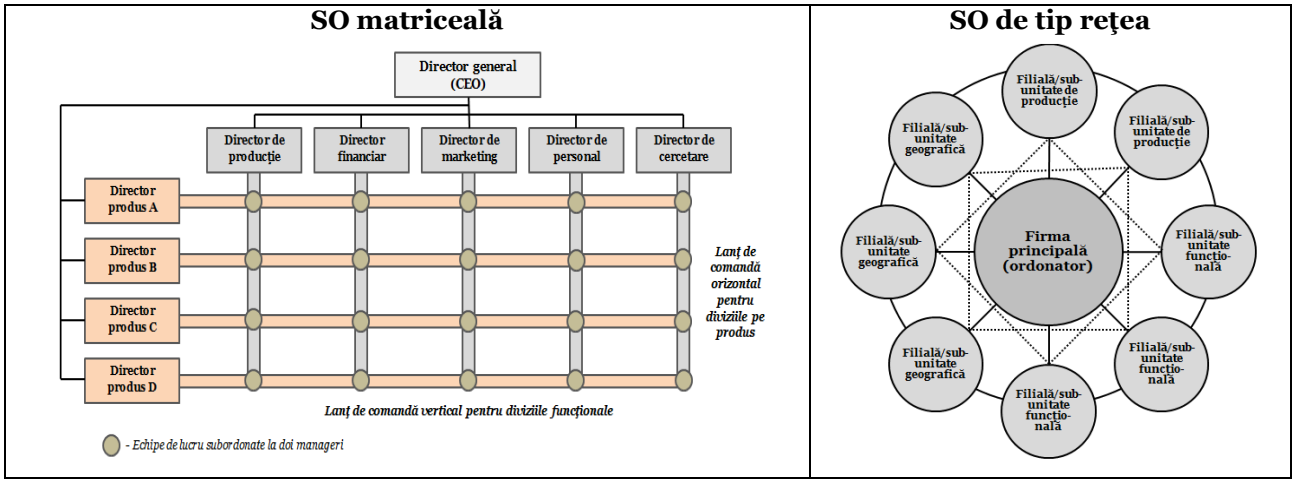
Structura organizatorică de tip reţea: Într-o translaţie firească de la simplu la complex, aceasta reprezintă forma finală a unei organizaţii globale, care elimină semnificaţia a două sau trei dimensiuni ale matricei. Acest model de organizare cuprinde elemente funcţionale, de produs şi

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

geografice şi se bazează pe un aranjament complex de tip reţea pentru a lega companiile la nivel global (apare independenţa din punct de vedere juridic între membrii reţelei). Organizarea de tip reţea nu este definită de structura sa formală, ci prin modul în care procesele sale sunt interconectate, caracterizând astfel sistemul global integrat al diferitelor subsisteme. Structura de tip reţea este proiectată în jurul unui număr de „noduri" – unităţile responsabile de coordonarea produselor, a aspectelor funcţionale şi a celor geografice ale unei companii multinaţionale.

***Figura 15.6* Modele de structuri organizatorice complexe**



Sursa: Adaptat după: <https://cdn.vertex42.com/ExcelTemplates/Images/orgcharts/matrix-organizational-structure.gif>, <http://www.bestreferat.ru/images/paper/62/99/8059962.jpeg> (SO matriceală) şi Popa, I., Filip, R. (1999). *Management internaţional*, Bucureşti: Editura Economică, pp. 137-138 (SO de tip reţea).

Conform Hodgetts, Luthans şi Doh (2005), cadrul conceptual al unei structuri de tip reţea rezidă, în principal, în trei componente: *subunităţi dispersate* – filialele sunt localizate oriunde în lume, pentru a profita de costurile scăzute sau furnizarea de informaţii cu privire la noile tehnologii sau tendinţele pieţei; *operaţiuni specializate* – se referă la activităţile desfăşurate de sub-unităţi axate pe linii de produse, mai ales în domeniile de cercetare, proiectare-inovare şi marketing, pentru a asigura expertiza specializată; *relaţii interdependente* – se facilitează schimbul de informaţii şi de resurse între filialele dispersate sau specializate.

15.1.3 Coordonarea în companiile multinaţionale

Obiectivele companiei şi structura organizatorică a acesteia nu ar avea fundament şi nu ar putea fi puse în practică fără existenţa şi implicarea celei mai importante resurse corporative – *resursele umane*. În general, **coordonarea** sau **managementul resurselor umane** vizează cel puţin următorul ansamblu de operaţiuni prin care angajaţii sunt: identificaţi şi atraşi în cadrul companiei ***(recrutarea);*** aleşi în conformitate cu un set de criterii şi metode riguros stabilite în prealabil ***(selectarea);*** formaţi pentru a dobândi cunoştinţele, abilităţile şi aptitudinile necesare îndepli-nirii optime a sarcinilor postului ***(pregătirea);*** şi implicaţi, şi influenţaţi pozitiv în vederea satis-facerii simultane a scopurilor personale şi a celor organizaţionale ***(motivarea)***.

În acest subcapitol sunt prezentate câteva caracteristici relevante ale coordonării angajaţilor în companiile multinaţionale, fără a trece în evidenţă aspectele de ordin general ale managementului resurselor umane (MRU), dar acordând o atenţie deosebită particularizărilor induse de procesul de internaţionalizare şi de multiculturalism în sfera politicilor de personal pentru firmele cu activitate

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

internaţională. De asemenea, merită menţionat faptul că managerii aflaţi la conducerea operaţiilor acestor companii vor beneficia de o atenţie aparte în prezenta secţiune, pornind de la premisa esenţială conform căreia respectivii manageri reprezintă principalii factori decizionali în context internaţional şi intercultural, iar gestionarea carierei lor în organizaţiile de afaceri este primordială pentru performanţa corporativă.

A. Recrutarea angajaţilor în companiile multinaţionale

Una dintre principalele provocări asociate operaţiilor de afaceri care se desfăşoară peste graniţele naţionale este reprezentată de angajarea resurselor umane adecvate pentru misiunea internaţională. Principalele opţiuni disponibile în acest caz se referă la *angajarea unui localnic* (persoană care provine din ţara-gazdă) *sau a unui expatriat* (persoană care provine din ţara de origine sau dintr-o ţară terţă) pentru respectiva misiune străină. Cele mai importante avantaje şi dezavantaje ale acestor două opţiuni fundamentale vor fi succint prezentate în continuare.

În ceea ce priveşte ***angajarea unui localnic naţional*** (engl. *inpatriate*) la conducerea operaţiunilor firmei din ţara-gazdă, principalele avantaje induse de această alegere sunt: familiarizarea cu şi cunoaşterea pieţelor şi comunităţilor locale, a legilor şi reglementărilor naţionale, a mediului cultural şi a economiei locale, în ansamblu; cunoaşterea şi practicarea limbii locale şi asimilarea culturală profundă; abordarea unei perspective pe termen lung şi implicarea angajatului pe o perioadă extinsă de timp pentru consolidarea unei strategii integrate, spre diferenţă de cazul în care un expatriat este mai degrabă ghidat de obiective pe termen scurt şi de rezultate imediate; afişarea unei atitudini de empatie cu ceilalţi angajaţi localnici şi evitarea atitudinii de superioritate pe care o manifestă câteodată managerii expatriaţi; construirea imaginii de cetăţean corporativ bun şi responsabil pentru compania multinaţională care apelează la resursele şi talentul managerial locale; răspunsul favorabil oferit de companie la anumite presiuni guvernamentale din ţara de implantare de a angaja pe poziţii de conducere prioritar localnici; şi, nu în ultimul rând, utilizarea unei politici de personal mai puţin costisitoare deoarece, în marea majoritate a cazurilor, angajarea unui localnic este mai ieftină decât numirea unui expatriat pe aceeaşi poziţie (Armstrong, 2010, p. 105; Dessler, 2012, p. 583). Din cauza costurilor ridicate şi a problemelor asociate numirii expatriaţilor la conducerea filialelor şi a operaţiunilor străine, majoritatea firmelor multinaţionale apelează, în prezent, la angajaţi locali pentru cele mai multe dintre aceste poziţii, în timp ce expatriaţii reprezintă doar o minoritate a cadrelor de conducere, care sunt utilizaţi în mod excepţional (Dessler, 2012, p. 583). Unul dintre cele mai des menţionate dezavantaje aferente angajării unui localnic pe o poziţie de management de vârf în cadrul filialei din ţara de implantare vizează riscul unei înţelegeri mai scăzute a obiectivelor de afaceri şi a strategiei de ansamblu a firmei-mamă, în lipsa unei pregătiri adecvate a acestuia (Portolese Dias, 2012, pp. 524-525).

Pe de altă parte, există situaţii când este necesară ***angajarea unui expatriat*** (străin) pentru poziţia de conducere a operaţiunilor din ţara-gazdă. În ceea ce priveşte tipologia expatriaţilor în funcţie de ţara lor de provenienţă, literatura de specialitate face diferenţa între „expatriat” (engl. *expatriate* – provine din ţara de origine a companiei) şi „transpatriat” (engl. *transpatriate* – provine dintr-o ţară terţă, diferită atât faţă de ţara de origine a firmei, cât şi faţă de ţara-gazdă) (Dessler, 2012, pp. 582-583). De exemplu, un angajat american care lucrează la filiala din România a respectivei companii americane este un „expatriat”, în timp ce un angajat bulgar care ocupă o poziţie în cadrul filialei din România a unei companii americane este un „transpatriat”. În cele ce urmează, termenul de „expatriat” va fi folosit pentru a acoperi ambele situaţii în care persoana numită pe poziţia de conducere nu este un localnic.

Dintre situaţiile în care se recomandă numirea unui expatriat la conducerea operaţiunilor din ţara-gazdă amintim: nevoia de a avea experienţa şi/sau expertiza care le lipsesc/lipseşte angajaţilor locali, cel puţin la începutul misiunii; necesitatea de a apela la personal specializat, format în ţara de origine

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

a companiei sau la sediul central, mai ales atunci când compania-mamă decide lansarea unui produs sau a unui serviciu nou pe o piaţă străină (Armstrong, 2010, p. 105); nevoia de a avea un control mai mare asupra organizaţiei şi a implementării integrate şi coerente a strategiei de afaceri a acesteia, pornind de la premisa că managerii din ţara de origine sunt deja familiarizaţi cu politicile şi cultura companiei şi, drept urmare, există o probabilitate mai mare ca aceştia să aplice modul de lucru de la sediul central (Dessler, 2012, p. 583). Printre dezavantajele numirii unui expatriat se includ: riscul adaptării mai dificile a managerului şi a familiei acestuia la mediul străin şi la condiţiile locale şi implicita scădere a productivităţii şi eficienţei acestuia; barierele de limbă şi lipsa empatiei/sensibilităţii culturale; costurile mai mari de angajare şi expatriere, inclusiv formali-tăţi administrative (Portolese Dias, 2012, pp. 524-525).

Referitor la politica de personal în context internaţional, Dessler (2012, pp. 584-585) evidenţiază şi alte ***soluţii de tranziţie sau pe termen scurt*** – precum localizarea în străinătate sau echipele virtuale transnaţionale – care implică multiple călătorii internaţionale, dar nu o relocare formală. *Politica de localizare* vizează transferul permanent al unui angajat din ţara de origine la o filială străină, dar acestuia i se vor aplica politicile de personal locale, deoarece nu va fi considerat un expatriat, ci va fi asimilat unui angajat localnic. *Formarea de echipe virtuale globale sau transnaţionale* reprezintă o formă de colaborare între angajaţii unei companii multinaţionale din diverse ţări, în care tehnologiile video bazate pe Internet şi programele software pentru luarea deciziei de grup le permit membrilor să comunice şi să facă afaceri fără a se deplasa în spaţiu sau fără relocare. În sfârşit, pentru a beneficia de un context local favorabil, marile firme multinaţionale mai practică şi *politica de externalizare a resurselor umane* (engl. *offshoring*), când angajaţii companiei dintr-o ţară străină îndeplinesc, în prezent, anumite sarcini şi atribuţii pe care le îndeplineau, în prealabil, angajaţii din ţara de origine (Dessler, 2012, p. 585). Un exemplu elocvent în acest sens este cel al companiei IBM şi al externalizării în India a unei părţi însemnate din cercetarea şi dezvoltarea care stau la baza produselor şi serviciilor pe care le comercializează la nivel global; angajaţii filialei IBM India sunt implicaţi acum în activităţi de cercetare-dezvoltare-inovare pe care le practicau înainte angajaţii IBM de la sediul central. În acest caz, motivaţia principală a externalizării IBM este reprezentată de costurile mai scăzute cu forţa de muncă din India.

Decizia companiilor de a apela la angajaţi locali sau expatriaţi este influenţată de diverşi factori, precum: competenţa tehnică a personalului, centralizarea/descentralizarea deciziei şi a controlului, cultura organizaţională, valorile şi înclinaţiile personale ale managementului de vârf etc. H. Perlmutter (prezentat în Dessler, 2012, pp. 585-586) identifică ***trei abordări internaţionale în politicile de resurse umane***, în funcţie de valorile de bază ale top managementului: etnocentrică, policentrică şi geocentrică. Într-o *companie orientată etnocentric*, poziţiile-cheie ale managementului de vârf sunt ocupate predilect cu angajaţi din compania-mamă, iar atitudinea care predomină este aceea că metodele din ţara de origine, stilul de management, cunoştinţele, criteriile de evaluare şi conducerea sunt superioare celor din ţara-gazdă. Într-o *companie orientată policentric*, filialele din străinătate ale acesteia sunt dotate cu localnici naţionali din ţara-gazdă, iar la sediul central vor fi angajaţi conaţionali din ţara-mamă; viziunea care stă la baza unei astfel de abordări este aceea conform căreia numai managerii din ţara-gazdă pot înţelege în profunzime cultura şi comportamentul pieţei din ţara-gazdă. În sfârşit, politica de personal dintr-o *companie orientată geocentric* se axează pe angajarea celor mai buni indivizi pentru poziţiile-cheie din cadrul organizaţiei, indiferent de naţionalitatea lor, pornind de la convingerea că cel mai bun manager pentru o anumită poziţie dintr-o companie se poate regăsi în oricare dintre ţările în care respectiva firmă are operaţiuni de afaceri. Politica geocentrică de personal poate contribui la consolidarea unei culturi organizaţionale şi a unui set de valori mai puternice şi mai consistente în cadrul întregii echipe de manageri globali (Dessler, 2012, pp. 585-586).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

B. Selectarea angajaţilor în companiile multinaţionale

Alegerea celor mai potriviţi candidaţi pentru operaţiunile internaţionale ale firmei porneşte de la stabilirea unor cerinţe şi criterii pe care aceştia trebuie să le îndeplinească, care vor fi probate prin parcurgerea anumitor teste şi/sau interviuri. Conform lui Mathis şi Jackson (2010, p. 215), corespondenţa dintre individ şi caracteristicile postului pe care urmează să îl ocupe este esenţială pentru operaţiunile care au loc peste graniţele naţionale, deoarece angajatul trebuie să demonstreze caracteristici adecvate de personalitate, abilităţi şi competenţe interpersonale pentru a fi eficient în mediul internaţional de afaceri. În plus faţă de competenţele tehnice şi administrative necesare postului, Portolese Dias (2012, p. 531) apreciază că o serie de abilităţi şi aptitudini complementare trebuie luate în considerare în cadrul unui proces eficient de selecţie pentru o misiune străină: experienţa de lucru pe plan internaţional, extravertirea, rezistenţa la stres, capacitatea de a tolera riscul, cunoaşterea limbii/limbilor străine şi experienţele culturale anterioare.

Ţinând cont de dezvoltarea tehnologică actuală şi de acoperirea de care se bucură canalele de social media, companiile apelează, tot mai des, la postarea detaliată, în mediul online, a criteriilor de selecţie pentru posturile pe care doresc să facă angajări. În caseta 15.4 este prezentat un fragment din fişa postului – postată public pe LinkedIn –pentru un manager financiar expatriat al companiei de consultanţă Deloitte, care urmează să ocupe poziţia respectivă în cadrul firmei din România.

CASETA 15.4 Cerinţe pentru directorul financiar al Deloitte România

Directorul financiar pentru Deloitte România va fi un membru-cheie al echipei de management, va raporta direct directorului financiar executiv al Deloitte şi va colabora îndeaproape cu managerul din România, cu directorul executiv de operaţiuni şi cu alţi manageri ai unităţilor de afaceri. Persoana care va ocupa această poziţie trebuie să supervizeze toate aspectele financiare ale afacerii din România, să coordoneze raportarea, planificarea şi previziunea financiară, managementul numerarului şi aspectele de ordin fiscal pentru Deloitte România şi să conducă echipa de contabili locali.

Printre calităţile de care trebuie să dea dovadă viitorul director financiar pentru Deloitte România se numără şi: să fie o persoană de încredere, care să poată lua decizii pe cont propriu, un profesionist care să posede calificările necesare, cu cunoştinţe vaste de contabilitate, finanţe şi principii generale de afaceri, cu o experienţă dovedită în îndeplinirea sarcinilor de serviciu prin respectarea celor mai înalte standarde profesionale şi de etică în domeniu.

Conform fişei postului, printre principalele cerinţe ale acestei poziţii se regăsesc:

- experienţă dovedită ca director financiar sau pe o poziţie similară;
- cunoştinţe detaliate de contabilitate, fiscalitate, legislaţie şi cazuri de bună practică;
- cunoştinţe aprofundate de analiză şi previziune financiară;
- utilizare profesionistă a pachetului MS Office şi a programelor de management financiar (utilizarea SAP reprezintă un avantaj);
- capacitate analitică pentru identificarea tendinţelor de pe piaţă;
- aptitudini excelente de organizare şi leadership;
- abilităţi interpersonale şi de comunicare deosebite;
- calificare recunoscută în domeniul contabil sau financiar (ACCA sau echivalent).

Sursa:<https://www.linkedin.com/jobs/view/251428200?trkInfo=searchKeywordString%3AExpatriate%2CsearchLocationString%3A%252C%2B%2Cvertical%3Ajobs%2CpageNum%3A1%2Cposition%3A1%2CMSRPsearchId%3A78355495-2a38-4b80-94a1-a46bf80d29ea&refId=78355495-2a38-4b80-94a1-a46bf80d29ea&trk=jobs_jserp_job_listing_text> [Accesat la 25 ianuarie 2017].

Mathis şi Jackson (2010, pp. 239-240) delimitează cele mai des menţionate cinci ***competenţe-cheie pentru angajaţii globali de succes:***

- *adaptarea culturală* (conştientizarea diferenţelor culturale, adaptabilitatea culturală, acceptarea diversităţii şi multiculturalităţii, experienţele internaţionale sau globale etc.);

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- *caracteristicile personale* (stabilitatea emoţională, toleranţa la ambiguitate, flexibilitatea şi asumarea riscurilor, rezistenţa fizică şi la stres etc.);
- *cerinţele organizaţionale* (cunoştinţele despre companie, aptitudinile tehnice, abilităţile legate de îndeplinirea sarcinilor postului etc.);
- *capacitatea de comunicare* (cunoaşterea limbii locale, comunicarea în limbi străine – oral şi în scris, sensibilitatea non-verbală, abilităţile de antrenare şi ascultare eficientă, abilităţile privind rezolvarea conflictelor etc.); şi
- *preocuparea privind situaţia personală şi familială* (cerinţele din viaţa personală, luarea în considerare a aspectelor legate de familie, preocupările de ordin financiar sau economic, dezvoltarea ulterioară a carierei etc.).

Bazându-se pe o tipologie similară celei a lui Mathis şi Jackson (2010), Portolese Dias (2012, pp. 525-527) a preluat din S. Ronen (un cercetător dedicat studiilor privind experienţele globale de management) şi a analizat cele cinci categorii de ***criterii de selecţie pentru managerii internaţionali*** care contribuie la îndeplinirea cu succes a misiunii pe care şi-o asumă expatriaţii:

- *factorii referitori la post* (abilităţile tehnice, cunoaşterea operaţiunilor companiei din ţara-mamă şi din ţara-gazdă, abilităţile manageriale, competenţa administrativă);
- *factorii relaţionali* (toleranţa la ambiguitate, flexibilitatea comportamentală, viziunea obiectivă şi nepărtinitoare, empatia culturală şi etnocentrismul scăzut);
- *factorii motivaţionali* (încrederea în operaţiunea externă, corespondenţa dintre misiunea străină şi dezvoltarea carierei personale, interesul manifestat faţă de experienţele internaţionale, interesul faţă de cultura ţării-gazdă, dorinţa de a experimenta comportamente şi atitudini noi);
- *factorii referitori la situaţia familială* (dorinţa soţiei/soţului de a locui în străinătate, adaptabilitatea şi sprijinul oferite de soţie/soţ, stabilitatea mariajului); şi
- *factorii lingvistici* (cunoaşterea limbii din ţara-gazdă, stăpânirea comunicării nonverbale).

Deşi criteriile de selecţie pentru managerii expatriaţi se bucură de atenţia cuvenită în majoritatea companiilor cu activitate internaţională, ***eşecul în misiunile străine*** este o situaţie experimentată frecvent în practica de afaceri.

Drept urmare, pornind de la eşecul înregistrat de anumiţi expatriaţi în operaţiunile lor din străinătate, Deresky (2006, p. 362) sintetizează cei mai importanţi factori menţionaţi de cercetători şi companii drept *cauze ale rezultatelor negative*: selecţia bazată mai degrabă pe criteriile de la sediul central, şi nu pe nevoile specifice ale operaţiunii externe; pregătirea şi orientarea inadecvate ale angajaţilor înainte de trimiterea lor în misiune; îndepărtarea de viziunea de la sediul central sau lipsa sprijinului din partea companiei-mamă; incapacitatea de adaptare la cultura locală şi la mediul de lucru din ţara-gazdă; problemele înregistrate cu soţia/soţul şi cu copii (adaptarea scăzută a acestora la noile condiţii şi neînţelegerile apărute în familie); compensaţia insuficientă şi sprijinul financiar neadecvat oferit expatriatului; programele deficitare pentru dezvoltarea ulterioară a carierei şi repatriere.

În sfârşit, pentru a preîntâmpina apariţia eşecurilor în operaţiunile din străinătate ale firmelor cu activitate internaţională, o serie de *măsuri pentru îmbunătăţirea şanselor unei misiuni externe de succes* sunt propuse în literatura de specialitate (Dessler, 2012, p. 589): oferirea unei imagini prealabile realiste cu privire la aşteptările pe care expatriatul trebuie să le aibă de la noul post; analizarea în detaliu a expatriatului şi a familiei sale; sprijinirea soţiilor/soţilor managerilor internaţionali pentru obţinerea de locuri de muncă în străinătate şi oferirea unui ajutor mai susţinut expatriatului şi familiei acestuia; îmbunătăţirea programelor de orientare şi a pachetelor de beneficii oferite; dezvoltarea unor programe de interrelaţionare globale, în care managerii locali să poată oferi sprijin şi consultanţă managerilor expatriaţi; scurtarea duratei şederii în străinătate; accentuarea corespondenţei dintre caracteristicile postului şi ale persoanei care îl ocupă, deoarece practica a

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

demonstrat că expatriaţii care sunt mulţumiţi de locurile lor de muncă sunt cei care se adaptează cel mai uşor la specificităţile misiunii din străinătate (Dessler, 2012, p. 589).

C. Pregătirea angajaţilor în companiile multinaţionale

După alegerea celei mai potrivite persoane pentru ocuparea unui post în cadrul unei operaţiuni în străinătate a firmei urmează formarea şi dezvoltarea angajatului, astfel încât acesta să poată îndeplini, în condiţii de maximă eficienţă, obiectivele stabilite de către companie.

Pentru a avea succes în misiunile din străinătate, managerilor expatriaţi este indicat să li se ofere *atât programe de pregătire tehnică, cât şi culturală*. ***Pregătirea tehnică*** vizează familiarizarea expatriatului cu operaţiile companiei din străinătate şi cu scopurile strategice pe care trebuie să le îndeplinească, în timp ce ***pregătirea culturală*** este concepută pentru a deprinde expatriatul cu normele şi comportamentele locale, în vederea integrării acestuia în mediul de afaceri din ţara-gazdă; pregătirea culturală este considerată domeniul cel mai sensibil al formării expatriatului, cu rol decisiv în determinarea succesului sau eşecului operaţiunilor externe ale companiei. În acest context, programele de pregătire culturală reprezintă aspectul specific care va fi prezentat în continuare, în cadrul formării şi dezvoltării angajaţilor la nivel internaţional.

Conform lui Deresky (2006, p. 363), există *trei stadii ale formării şi dezvoltării angajaţilor pentru operaţiunile externe*, după cum urmează:

- *orientarea* – pregătirea înaintea plecării în străinătate;
- *adaptarea* – pregătirea la faţa locului, după ajungerea în ţara-gazdă;
- *repatrierea* – pregătirea pentru reîntoarcerea în ţara de origine.

Programele de orientare şi pregătire culturală pe care le primesc expatriaţii şi familiile lor înainte de plecarea în străinătate afectează semnificativ succesul operaţiunii externe şi sunt menite să genereze un efect pozitiv cu privire la adaptarea interculturală. În acelaşi timp, Mathis şi Jackson (2010, p. 256) completează că programele de pregătire îi ajută pe expatriaţi şi pe familiile acestora să se adapteze la noul mediu şi să interacţioneze cu partenerii lor din ţara-gazdă.

Mathis şi Jackson (2010, pp. 256-257) evidenţiază *trei componente de bază ale programelor de formare a competenţei interculturale* pentru angajaţii globali, ţinând cont de faptul că pregătirea culturală include o arie extinsă de abilităţi sociale şi trăsături de personalitate:

- *componenta cognitivă* – cunoştinţele pe care angajatul le are despre alte culturi (ex.: pregătirea culturală specifică referitoare la aspecte precum tradiţiile, istoria, normele şi obiceiurile locului, cursurile pentru învăţarea limbii ţării-gazdă);
- *componenta emoţională* – percepţia pe care angajatul o are despre alte culturi şi empatia pe care o demonstrează cu privire la aspectele de ordin cultural (ex.: formarea abilităţilor sociale pentru gestionarea situaţiilor interculturale cu grad ridicat de noutate, eliminarea prejudecăţilor cu privire la noua cultură, dezvoltarea abilităţilor de comunicare);
- *componenta comportamentală* – reacţia pe care angajatul o are în situaţiile interculturale (ex.: proiectele internaţionale, formarea abilităţilor sociale interculturale, metoda „asimilatorului cultural"). *Asimilatorul cultural* este o metodă de formare şi învăţare programată, formată dintr-o serie de studii de caz scurte şi incidente critice, care descriu interacţiunile interculturale şi neînţelegerile care pot să apară între expatriaţi şi localnicii din ţara-gazdă; datorită complexităţii sale şi costurilor mari pe care le implică elaborarea şi utilizarea unui astfel de instrument de pregătire culturală, asimilatorul cultural se foloseşte, în general, doar pentru funcţiile de conducere din cadrul operaţiunilor externe ale unei companii.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Aşa cum menţionam anterior, în completarea pregătirii înaintea plecării, majoritatea companiilor oferă şi pregătire culturală continuă, în ţara-gazdă, în fazele de început ale misiunii în străinătate. În special pentru operaţiunile care implică expatriere pentru un timp mai lung, această parte a programelor de pregătire culturală este esenţială, deoarece angajatul a luat contact cu noua cultură şi este pus în situaţia de a face faţă unor situaţii culturale noi şi, adesea, complexe.

Pornind de la importanţa pe care înţelegerea culturii locale o are pentru asigurarea succesului unui manager expatriat în cadrul unei operaţiuni în străinătate, Deresky (2006, p. 365) prezintă o serie de ***metode de pregătire pentru expatriaţi*** în cadrul procesului lor de adaptare culturală, clasificate de către R. Tung în ordine crescătoare a gradului lor de complexitate:

- *informarea generală privind mediul local* – parcurgerea unor programe de documentare despre geografia, istoria, economia, viaţa sociopolitică a ţării-gazdă etc.;
- *asimilatoarele culturale* – participarea la simularea unor situaţii practice cu un grad ridicat de incidenţă în interacţiunile dintre expatriaţi şi localnici;
- *învăţarea limbii din ţara-gazdă* – într-o primă fază, pentru stabilirea contactelor iniţiale, familiarizarea cel puţin cu expresiile de bază, specifice limbajului local;
- *formarea emoţională* – informarea şi înţelegerea diferenţelor culturale care pot să apară între ţara de origine şi ţara-gazdă;
- *experienţele la faţa locului* – implicarea în interacţiuni cu persoanele din culturi diferite.

Indiferent dacă pregătirea culturală este oferită de către specialişti din cadrul companiei sau de către o firmă specializată în domeniu, Portolese Dias (2012, p. 533) apreciază că există cel puţin cinci componente principale pe care trebuie să le acopere orice fel de pregătire care se face unui angajat pentru plecarea în străinătate: învăţarea limbii; cunoaşterea culturii; stabilirea scopurilor; gestionarea aspectelor familiale şi a stresului; şi repatrierea.

Pentru asigurarea succesului în cadrul misiunii externe, multe companii îşi pregătesc în vederea expatrierii nu doar proprii angajaţi, ci şi pe familiile acestora, ţinând cont de faptul că printre cele mai frecvente cauze ale neadaptării membrilor familiilor la noile medii se numără: aspectele legate de limbă/limbaj, problemele sociale, şcolarizarea, cazarea şi serviciile medicale. Drept urmare, companiile încearcă să găsească soluţii cât mai eficiente la problemele de mai sus şi să vină în întâmpinarea nevoilor familiilor expatriaţilor prin oferirea de măsuri cât mai diverse: dezvoltarea unei reţele sociale în străinătate, astfel încât membrii familiilor expatriaţilor să poată socializa şi participa la diverse activităţi de petrecere a timpului liber, acordarea unui sprijin consistent în vederea şcolarizării copiilor şi a cazării în condiţii cât mai adecvate, alocarea de mentori pentru soţie/soţ şi alte măsuri care pot să faciliteze tranziţia familiei expatriatului la noul mediu (Portolese Dias, 2012, pp. 536-537).

D. Motivarea angajaţilor în companiile multinaţionale

Implicarea angajaţilor în susţinerea obiectivelor organizaţionale se realizează prin motivarea corespunzătoare a acestora, în conformitate cu aşteptările personale, sectorul de activitate, cultura organizaţională şi dimensiunea firmei angajatoare, cultura naţională a ţării de implantare etc.

În ceea ce priveşte ***influenţa culturii asupra motivării,*** există o serie de dimensiuni culturale la care se raportează literatura de specialitate, iar trei dintre cele mai relevante sunt următoarele: individualism-colectivism, distanţă mică-mare faţă de putere şi orientare pe termen scurt-lung (conform tipologiei lui Hofstede et al., 2010). De exemplu, într-o cultură individualistă (ex.: SUA), motivarea angajaţilor se realizează predilect prin beneficii personale, majoritar financiare şi promovări individuale în cadrul organizaţiei, ca urmare a recompensării performanţelor şi rezultatelor obţinute de fiecare individ în parte; la polul opus, într-o cultură colectivistă (ex.: Japonia), motivarea angajaţilor ţine cont de interesele grupului şi asigurarea coeziunii interne, astfel

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

încât beneficiile sunt împărţite între toţi membrii respectivei comunităţi. O altă dimensiune culturală – distanţa faţă de putere – arată modul în care indivizii percep ca fiind normală şi firească o politică de recompensare care să inducă diferenţe pregnante între diferitele nivele ierarhice din cadrul companiei: într-o cultură cu distanţă mare faţă de putere (ex.: ţări din America de Sud), diferenţele accentuate între salarizarea managerilor şi cea a angajaţilor de la baza piramidei sunt acceptate şi sunt percepute ca fiind fireşti, în timp ce în culturile cu distanţă mică faţă de putere (ex.: ţări din Europa Nordică), diferenţele prea accentuate sunt percepute ca fiind neechitabile, discriminatorii. În ceea ce priveşte abordarea temporală, culturile orientate pe termen scurt (ex.: SUA) preferă beneficiile şi sporurile imediate, în timp ce culturile orientate pe termen lung (ex.: China) sunt motivate, mai degrabă, de un pachet de recompensare care să le asigure o stabilitate mai mare în cadrul organizaţiei din care fac parte.

Procesul motivării în companii se bazează pe alcătuirea unui *pachet adecvat de recompensare*. Conform lui Armstrong (2010, pp. 107-108, după Bradley et al., 1999), elementele care determină *componenţa sistemului de recompensare* pentru companiile cu activitate internaţională sunt: cultura corporativă, piaţa forţei de muncă din ţara de origine şi din ţara-gazdă, aspectele culturale locale şi factorii instituţionali şi legali. Aceste elemente vizează alegerea pe care managementul companiei trebuie să o facă între afirmarea consecvenţei şi echităţii corporative (dezvoltarea unor politici de recompensare standard care să faciliteze transferul angajaţilor peste graniţele naţionale) sau reacţionarea la presiunile de adaptare la practicile locale (Armstrong, 2010, pp. 107-108).

Politica de recompensare a majorităţii companiilor internaţionale urmăreşte asigurarea unor condiţii de remunerare pentru expatriaţi cel puţin la fel de bune ca cele pe care le-ar fi avut dacă rămâneau în ţara de origine. În practica de afaceri, indemnizaţiile şi plăţile diverse (ex.: sporurile pentru situaţiile dificile) care sunt oferite expatriaţilor fac ca aceştia să aibă o situaţie financiară mai bună decât cea de care s-ar fi bucurat în ţara de origine. Astfel, companiile inter/multi-naţionale trebuie să opteze între adoptarea unei *politici de recompensare în conformitate cu ţara de origine* sau a unei *politici de recompensare în conformitate cu ţara-gazdă* pentru angajaţii lor expatriaţi (Armstrong, 2010, p. 108). Cele două modele polare de recompensare vor fi prezentate succint în rândurile următoare.

Recompensarea în conformitate cu ţara de origine: Această abordare vizează asigurarea unui salariu pentru expatriaţi egal cu cel din ţara de origine (pentru poziţii similare sau echivalente deţinute în cadrul firmei), la care se adaugă o serie de indemnizaţii suplimentare pentru localizarea în străinătate. Această metodă de recompensare mai este numită şi abordarea „cumulativă" (engl. *build-up approach*) sau „de bilanţ" (engl. *balance sheet approach*). Dintre indemnizaţiile care se adaugă la salariul de bază, se pot enumera (dacă este cazul): plata pentru ajustarea nivelului de trai (aplicată la venitul net, dedicat cheltuielilor curente zilnice), compensaţia pentru egalizarea reglementărilor fiscale dintre cele două ţări, prima pentru stimularea angajării în străinătate, stimulentele pentru situaţiile dificile şi localizarea în ţara-gazdă, plata locuinţei şi a utilităţilor, taxele de şcolarizare ale copiilor, concediile medicale şi de odihnă etc. (Armstrong, 2010, pp. 108-109).

Recompensarea în conformitate cu ţara-gazdă: A doua abordare privind compensaţiile pentru expatriaţi implică acordarea unor salarii şi beneficii (ex.: maşină de serviciu, vacanţe) care sunt congruente cu cele oferite localnicilor din ţara-gazdă, pentru poziţii similare deţinute în cadrul firmei. Această metodă conferă un grad ridicat de echitate între managerii expatriaţi şi cei din ţara-gazdă şi este adoptată de către companiile care apelează la abordarea „de piaţă" (engl. *market rate approach*), prin care se asigură că salariile expatriaţilor corespund nivelelor de recompensare locale. De regulă, în completarea acestui salariu, firmele oferă şi o serie de stimulente suplimentare expatriaţilor, precum taxe de şcolarizare, cazare, asigurări medicale şi beneficii pe termen lung (ex.: asigurări sociale şi de viaţă, pensii în ţara de origine). Recompensarea expatriaţilor în conformitate cu sistemul de remunerare din ţara-gazdă este o metodă echitabilă din perspectiva localnicilor şi mai

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

puţin costisitoare pentru companii decât varianta prezentată anterior, dar poate fi mult mai puţin atractivă sau stimulativă pentru angajaţii care urmează să lucreze în străinătate, mai ales în medii mai riscante (Armstrong, 2010, p. 109).

În practică, companiile multinaţionale, apelează la o variantă combinată de recompensare pentru angajaţii lor expatriaţi, prin care se încearcă oferirea unui echilibru optim între eficienţă şi echitate, astfel încât expatriatul să fie stimulat să îşi ducă misiunea la îndeplinire cu succes, dar organizaţia să ofere şi un mediu de lucru propice dezvoltării angajaţilor locali.

15.1.4 Controlul în companiile multinaţionale

Ultima dintre funcţiile managementului, **controlul** (sau monitorizarea) evaluează modul în care strategia firmei a fost sau este implementată, precum şi gradul de îndeplinire a obiectivelor asumate la diferitele nivele ale organizaţiei. În urma controlului, se obţin informaţii în timp util cu privire la desfăşurarea activităţilor firmei, astfel încât managerii să poată acţiona şi lua deciziile de afaceri cele mai potrivite. Conform lui Lynch (2000, pp. 578-580), aceste informaţii obţinute în urma controlului pot fi folosite pentru: evaluarea opţiunilor de alocare a resurselor; monitorizarea progresului în implementarea strategiei firmei; evaluarea performanţei şi a deciziilor managerilor; oferirea unui mecanism de răspuns şi o autoreglare prin paşi mărunţi, care sunt esenţiale pentru implementarea strategiilor de firmă pe pieţele aflate în schimbare rapidă.

În companiile multinaţionale, o serie de provocări suplimentare apar în exercitarea controlului: experienţa diferită de afaceri şi raportarea neomogenă pe care filialele o manifestă cu privire la îndeplinirea obiectivelor stabilite la sediul central, diferenţele (economice, tehnologice, sociale, politice, culturale) de pe pieţele unde compania îşi desfăşoară activităţile de afaceri, gradul de centralizare-descentralizare care caracterizează relaţiile dintre compania-mamă şi filialele sale etc. În plus, importanţa acordată controlului este determinată şi de sectorul de activitate în care firma operează. De exemplu, pentru anumite sectoare de afaceri – cum ar fi cel de producţie – procesul de control este deosebit de important. Companiile din industria de componente auto (ex.: Yazaki, Takata, Continental AG, TRW Automotive) au sisteme de control bine puse la punct, prin care monitorizează, în mod constant, atingerea standardelor de performanţă. Pentru alte domenii de activitate – cum ar fi cazul unei agenţii de publicitate – controlul are o importanţă mai redusă.

Etapele procesului de control vizează, într-o primă fază, stabilirea standardelor, apoi măsurarea performanţelor realizate şi cuantificarea indicatorilor de performanţă (engl. *KPI – key performance indicators*), compararea performanţelor cu standardele stabilite iniţial şi, în sfârşit, obţinerea rezultatelor şi luarea deciziilor care se impun (Popa şi Filip, 1999, pp. 166-167). În urma acestui control, managerii pot decide aplicarea uneia dintre următoarele direcţii de acţiune:

- *menţinerea planului iniţial* – dacă rezultatele obţinute sunt în conformitate cu standardele stabilite iniţial;
- *corectarea deviaţiilor* – dacă diferenţele dintre rezultatele obţinute şi standardele stabilite iniţial sunt relativ reduse;
- *schimbarea standardelor* – dacă diferenţele dintre rezultatele înregistrate şi standardele fixate sunt majore şi nici nu se întrevede vreo posibilitate de remediere a acestora.

Conform lui Popa şi Filip (1999, pp. 170-172), prin procesul de control sunt evaluate **trei categorii de performanţe** ale firmei: *performanţele financiare*, *performanţele de calitate* şi *perfor-manţele resurselor umane*. În cazul companiilor multinaţionale, performanţele care fac obiectul controlului sunt influenţate şi de contextul specific mediului extern. De exemplu, evaluarea perfor-manţelor financiare este determinată de factori precum fiscalitatea, rata inflaţiei sau paritatea monetară din

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

ţările în care firma are filiale; rapoartele financiare trebuie să fie realizate atât în moneda ţării-gazdă (pentru a permite comparaţia cu firmele locale), cât şi în moneda ţării de origine (pentru a facilita comparaţia între filialele companiei de pe diverse pieţe). Evaluarea perfor-manţelor de calitate este influenţată şi de cultura locală; de exemplu, este cunoscută predilecţia pe care companiile germane o au pentru calitate în domeniul construcţiei de maşini şi utilaje sau raportul calitate-preţ deosebit de competitiv practicat de firmele japoneze în industrii din sfera tehnologiei de vârf. Diferenţele culturale îşi pun decisiv amprenta şi pe performanţele resurselor umane, unde evaluarea angajaţilor se realizează ţinând cont şi de mentalitatea locală: într-o cultură individualistă, sunt măsurate, în special, rezultatele obţinute de fiecare angajat în parte, în timp ce, într-o cultură colectivistă, predomină comensurarea rezultatelor grupului.

În practica de afaceri se disting mai multe **tipologii ale controlului**: după modalitatea în care se realizează, controlul poate fi *direct* sau *indirect*, iar după momentul în care se derulează, controlul poate fi *preventiv*, *curent* sau de *verificare* (Popa şi Filip, 1999, pp. 168-169). O succintă trecere în revistă a fiecărui tip de control este prezentată în continuare:

- *controlul direct* implică interacţiune nemijlocită între controlat şi controlor;
- *controlul indirect* este implementat prioritar prin intermediul rapoartelor întocmite;
- *controlul preventiv* se desfăşoară înainte de derularea activităţii propriu-zise care urmează să fie supusă evaluării (ex.: CV-urile şi scrisorile de recomandare pe care candidaţii la un post le prezintă în momentul selecţiei au rolul de a oferi decidenţilor informaţii prealabile referitoare la performanţa potenţială a viitorilor angajaţi);
- *controlul curent* se derulează în acelaşi timp cu activitatea de evaluat (ex.: supravegherea video a anumitor procese de producţie, mai ales a celor care implică un grad ridicat de acurateţe şi o interacţiune umană scăzută);
- *controlul de verificare-răspuns* se aplică după ce acţiunea a fost realizată (ex.: elaborarea de rapoarte financiare la sfârşitul exerciţiului financiar-contabil, prin care se urmăreşte îndeplinirea indicatorilor financiari agreaţi).

La fel ca în cazul oricărei activităţi corporative, şi în cazul controlului se pune problema eficienţei acestuia, reflectată, în principal, prin cerinţe referitoare la costul indus şi timpul consumat cu realizarea evaluării. Printre cele mai întâlnite **criterii de eficienţă ale controlului** enumerăm:

- *corectitudinea şi oportunitatea informaţiilor* – complexitatea şi acurateţea informaţiilor, precum şi momentul obţinerii acestora sunt esenţiale pentru derularea în cele mai bune condiţii a activităţii de control, mai ales în companiile multinaţionale, unde informaţia poate circula mai greu între filiale şi sediul central;
- *existenţa unor criterii diverse de control* – cantitatea şi diversitatea indicatorilor în funcţie de care se realizează controlul contribuie la o evaluare cât mai corectă a performanţelor corporative; de exemplu, nevoia ca un indicator financiar de tipul „ratei profitului” să fie completat şi de un indicator de piaţă precum „cota de piaţă”, mai ales în cazul unor medii de afaceri volatile sau supuse unor şocuri economice specifice crizelor financiare;
- *necesitatea implementării unei acţiuni corective* – controlul nu reprezintă o finalitate în sine, pentru depistarea de nereguli şi disfuncţionalităţi organizaţionale, ci are ca scop găsirea celei mai bune soluţii de remediere a unei eventuale probleme.

Există mai multe modalităţi prin care funcţia de control poate fi îmbunătăţită, toate axându-se pe obţinerea de informaţii – utile şi eficiente din perspectiva costului – despre firmă şi mediul său.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

15.2 Aplicarea instrumentelor manageriale în context intercultural

Funcţiile manageriale prezentate mai sus nu pot fi puse în practică dacă managerul nu are la dispoziţie o serie de instrumente absolut necesare prin care să poată lua decizii şi transmite mai departe subordonaţilor săi sarcinile specifice pe care aceştia trebuie să le îndeplinească, în condiţii de eficienţă, legalitate şi moralitate. Astfel, decizia, comunicarea şi etica sunt principalele instrumente la care managerii apelează în vederea îndeplinirii obiectivelor asumate, indiferent de nivelul lor, iar activarea în contexte culturale diferite, cu valori şi percepţii diferite, reprezintă o provocare suplimentară pentru managerii aflaţi la conducerea companiilor cu activitate internaţională.

Acest subcapitol prezintă decizia, comunicarea managerială şi etica în afaceri în companiile multinaţionale (CMN), pornind de la premisa esenţială conform căreia orice manager le utilizează constant în activitatea sa curentă. De exemplu, în momentul în care planifică viitoarea activitate a companiei şi stabileşte obiectivele de îndeplinit, apare procesul decizional, iar transmiterea sarcinilor către angajaţii săi se realizează prin intermediul comunicării manageriale.

15.2.1 Decizia managerială în companiile multinaţionale

Luarea deciziilor este parte integrantă din rutina zilnică a unui manager, iar în cazul companiilor multinaţionale – când decidenţii sunt despărţiţi de limitări spaţiale, temporale şi diferenţe cultu-rale – acest proces comportă o serie de specificităţi. În contextul afacerilor globale, este esenţial pentru managerii cu vocaţie internaţională să înţeleagă şi să gestioneze eficient **influenţa culturii asupra stilurilor şi proceselor de luare a deciziilor**.

Deresky (2006, pp. 167-168) evidenţiază câţiva dintre factorii culturali care generează diferenţe semnificative în procesul decizional din diverse ţări: predilecţia pentru individualism sau colectivism la nivel naţional, abordarea obiectivă sau subiectivă a deciziei, acceptarea riscului sau evitarea incertitudinii de către decidenţi, existenţa controlului intern sau a celui extern asupra rezultatelor deciziei, acceptarea inovării în procesul decizional etc. În plus, decizia poate fi: încadrată într-o abordare pe termen lung sau una pe termen scurt, specifică unei societăţi egalitare (democrate) sau ierarhice (autocrate), rapidă sau lentă etc.

Astfel, în culturile colectiviste (ex.: Coreea, Japonia) modelele de luare a deciziei corespund unei mentalităţi mai omogene, participative, de grup, în timp ce în culturile individualiste (ex.: SUA, Marea Britanie) procesul decizional variază semnificativ de la o persoană la alta. Pe axa obiectiv vs. subiectiv, culturile occidentale (ex.: SUA, Germania) preferă o abordare obiectivă a procesului decizional, bazată pe raţionalitate şi informaţii cât mai concrete, iar la polul opus există culturi (precum cele asiatice, arabe, latine) mult mai subiective, profund emoţionale, unde luarea deciziei se realizează ţinând cont şi de sentimentele şi emoţiile persoanelor implicate şi este analizată într-un context mai larg. Din perspectiva riscului, culturile care evită riscul într-o măsură mai mare (ex.: Germania) vor avea proceduri decizionale cât mai complexe, în încercarea de a acoperi toate situaţiile care ar putea să apară; pe de altă parte, culturile care acceptă un grad mare de incertitudine în operaţiunile lor de afaceri (ex.: SUA) sunt mai înclinate spre decizii riscante. De asemenea, necesitatea existenţei unui control intern sau extern împarte decidenţii în două categorii opuse: cei care consideră că, prin deciziile lor, pot exercita un control deplin asupra mediului înconjurător (ex.: culturile occidentale) şi cei care cred că întreaga lor activitate este ghidată de o forţă externă şi, implicit, situaţiile problematice nu pot fi schimbate, ci doar acceptate (ex.: culturile arabe). În sfârşit, în ceea ce priveşte acceptarea inovării şi a soluţiilor noi în procesul decizional, există culturi mai

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

tradiţionaliste (se bazează pe experienţe trecute) şi culturi mai inovative (sunt orientate către viitor şi susţin puternic avansul tehnologic) (Deresky, 2006, pp. 167-168).

Sistemele diferite de valori determină diferenţe însemnate în modul în care soluţiile alternative sunt luate în considerare de către decidenţi sau cu privire la alegerea soluţiei optime, frecvent deoarece anumite situaţii nu sunt apreciate drept problematice de către persoanele implicate (Deresky, 2006, p. 168). De exemplu, în culturile orientale, managerii preferă eludarea rezolvării unei probleme pentru a nu genera o situaţie conflictuală, care ar fi în profund dezacord cu specificul cultural regional, sau pentru a nu aduce ofense la adresa conducerii companiei, în timp ce în culturile occidentale, rezolvarea rapidă şi eficientă a problemelor este esenţială şi considerată drept regulă de bază a managementului.

Din punct de vedere tehnic, **procesul decizional managerial** poate fi analizat din perspectiva *elementelor* componente şi a *etapelor* pe baza cărora se fundamentează.

Elementele constituente ale procesului decizional sunt: decidentul (ex.: managerul internaţional), mulţimea variantelor decizionale (ex.: pieţele vizate pentru expansiunea internaţională), mulţimea criteriilor de decizie (ex.: profitul) şi de evaluare (ex.: mărimea profitului), mediul ambiant (ex.: piaţa globală), mulţimea consecinţelor (ex.: creşterea cotei de piaţă şi a numărului de clienţi) şi obiectivele vizate de decident (ex.: ocuparea poziţiei de lider la nivel regional) (Popa şi Filip, 1999, pp. 175-176).

Conform Popa şi Filip (1999, pp. 176-179), procesul decizional managerial – redat grafic în figura 15.7 – implică o serie de ***etape consecutive***, prezentate succint mai jos şi exemplificate pentru cazul unei companii multinaţionale (CMN), care are de luat o decizie privind pătrunderea pe o nouă piaţă externă:

1. *Identificarea problemei* – determinarea corectă şi completă a situaţiei care necesită o soluţionare, pornind de la evidenţierea cauzelor care au dus la apariţia acesteia şi a efectelor negative care vor rezulta în cazul în care nu este găsită cea mai bună modalitate de rezolvare în contextul dat. Pentru exemplul menţionat al companiei multinaţionale cu experienţă în zona Europei Centrale şi de Sud-Est şi cu resurse financiare apreciabile, pătrunderea pe piaţa României după integrarea ţării în UE se conturează drept o oportunitate remarcabilă, ce nu trebuie ratată în favoarea competitorilor. Dacă obiectivul este reprezentat de intrarea pe piaţa din România, una dintre principalele probleme asociate este alegerea celei mai potrivite forme de pătrundere în ţara noastră.
2. *Identificarea soluţiilor posibile* – generarea unui număr cât mai mare de variante posibile de soluţionare a problemei anterior identificate, cu avantajele şi dezavantajele aferente fiecăreia, astfel încât alegerea ulterioară a soluţiei optime să se bazeze pe cât mai multe criterii complementare. Pentru compania multinaţională amintită, soluţiile posibile sunt reprezentate de diferite forme de pătrundere pe piaţă – export direct sau indirect, licenţiere sau francizare, sucursală sau filială, achiziţie, societate mixtă sau altă formă de cooperare complexă etc. – analizate cel puţin din perspectiva costurilor, riscurilor şi a gradului de control pe care îl oferă fiecare. În general, cu cât costurile şi riscurile implicate sunt mai mari, cu atât şi gradul de control pe care compania îl doreşte pentru operaţiunile sale este mai mare (de exemplu, în cazul unei filiale deţinute integral, controlul companiei este deplin, dar aceasta este o formă de internaţionalizare costisitoare şi riscantă dacă nu se realizează, în prealabil, o foarte bună informare cu privire la condiţiile din mediul extern).
3. *Evaluarea soluţiilor potenţiale* – analizarea, compararea şi ierarhizarea variantelor de soluţionare a problemei, prin prisma avantajelor şi dezavantajelor specifice, ţinând cont de fezabilitatea punerii în practică a unei soluţii, măsura în care fiecare variantă contribuie real la rezolvarea problemei şi consecinţele pe care implementarea sa le va avea la nivel

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

organizaţional. Managerii aflaţi la conducerea companiei multinaţionale de mai sus vor realiza o analiză judicioasă a soluţiilor fezabile pe care le au la dispoziţie, ţinând cont de punctele tari şi cele slabe ale companiei, precum şi de oportunităţile şi ameninţările din mediul extern. În plus faţă de evaluarea individuală a fiecărei soluţii potenţiale în parte, este esenţial să realizeze şi o ierarhizare a acestora, pentru a avea imediat la îndemână o alternativă viabilă, în cazul în care prima alegere eşuează pe parcurs. De exemplu, dacă decid să pătrundă pe piaţa din România prin achiziţionarea unui jucător local competitiv, care să le permită câştigarea rapidă a unei poziţii favorabile la nivel naţional, dar nu reuşesc să găsească o companie care să îndeplinească simultan cerinţele stipulate de eficienţă şi competitivitate, managerii CMN pot decide să deschidă o filială nouă, deţinută integral, pe piaţa din România. Deşi costurile pot fi comparabile cu cele ale achiziţionării unei companii locale, cu siguranţă că riscurile sunt mai mari în cazul acestei variante, deoarece lipseşte experienţa operării pe piaţa din România.

4. *Alegerea soluţiei optime* – luarea deciziei propriu-zise prin stabilirea variantei de soluţionare care rezolvă cel mai bine problema şi are rezultatele cele mai favorabile, utilizând o serie de metode şi instrumente în conformitate cu managementul şi cultura organizaţională a companiei. Continuând exemplul de mai sus, deschiderea unei filiale proprii pentru CMN analizată se dovedeşte cea mai potrivită opţiune, ţinând cont de filozofia de management a conducerii companiei şi de cultura sa organizaţională, prin care gradul de control asupra operaţiunilor trebuie să fie unul cât mai bun. O metodă decizională deosebit de utilă în acest sens poate fi analiza cost-beneficiu, prin care sunt puse în balanţă avantajele şi dezavan-tajele cuantificate financiar ale deschiderii noii filiale.

5. *Implementarea deciziei* – punerea în practică a soluţiei alese, prin antrenarea resurselor necesare, riguros planificate anterior, şi ţinând cont de specificul cultural al tuturor părţilor implicate. După luarea propriu-zisă a deciziei (a se vedea punctul 4), urmează testarea reală a soluţiei alese, când managerul trebuie să coordoneze resursele materiale, financiare şi umane pe care le are la dispoziţie sau pe care trebuie să le atragă pentru deschiderea filialei. Contextul economic, social, politic, tehnologic şi cultural local influenţează decisiv intrarea companiei pe piaţă (de exemplu, procesul de angajare al noilor lucrători trebuie să vizeze îndeplinirea obiectivelor organizaţionale, dar se va realiza şi în conformitate cu legislaţia şi practicile de resurse umane locale). Implementarea deciziei poate fi considerată un „test al realităţii" pentru companie, deoarece fezabilitatea soluţiei şi abilităţile managerilor sunt acum confruntate cu realitatea.

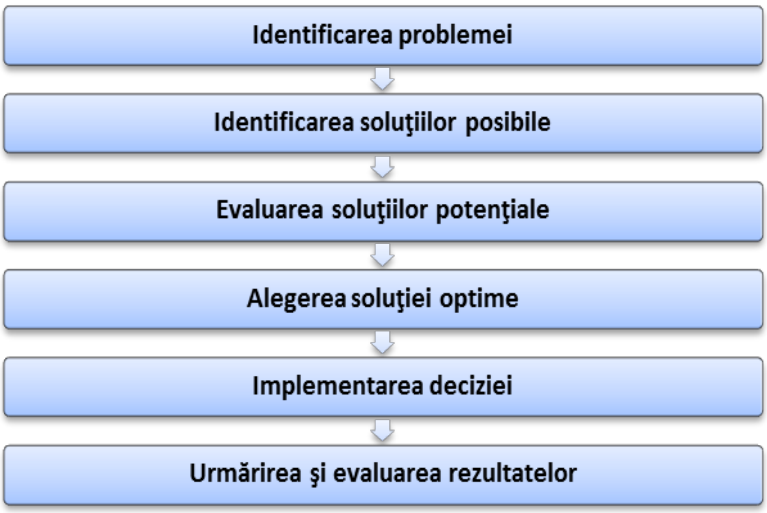
6. *Urmărirea şi evaluarea rezultatelor* – cuantificarea eficienţei deciziei luate şi evaluarea consecinţelor, pentru a stabili dacă soluţia implementată a fost cea optimă sau este necesară reluarea procesului decizional, în vederea alegerii altei variante de rezolvare a problemei. În final, după deschiderea noii filiale în România, CMN va avea reprezentarea succesului deciziei luate, având în vedere profitabilitatea operaţiilor sale de afaceri. O evaluare corectă a deciziei luate va putea fi făcută după o perioadă rezonabilă de timp de la implementarea noii filiale, astfel încât să fie comensurată activitatea acesteia la parametri normali de funcţionare.

Aceste etape sunt redate sintetic în figura 15.7. Când un manager se confruntă cu o decizie curentă, de complexitate mai redusă, pentru care are deja stabilit un sistem standard de operare, o parte din etapele de mai sus pot fi omise (acelaşi lucru se întâmplă şi pentru luarea unei decizii în viaţa de zi cu zi), deşi acestea sunt implicite în decizia luată. În final, calitatea deciziei este esenţial influenţată atât de abilităţile decidentului, cât şi de corectitudinea etapelor procesului decizional. În plus, trebuie ţinut cont şi de gradul de centralizare a deciziilor în CMN.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 15.7 **Etapele procesului decizional**



Sursa: Adaptat după Popa, I., Filip, R. (1999). *Management internaţional*, Bucureşti: Editura Economică, pp. 176-179.

O tipologie a deciziilor specifică activităţii companiilor multinaţionale este cea care vizează centralizarea deciziilor. *Deciziile centralizate* (se iau la sediul central şi sunt valabile pentru întregul ansamblu multinaţional) sunt cele care au rolul de a asigura o coordonare armonizată şi un control integrat asupra operaţiunilor companiei de pe diverse pieţe; la polul opus, *deciziile descentralizate* (se iau la nivel local şi se referă la activităţile unei anumite filiale) sunt adaptate cerinţelor naţionale şi particularizează procesul decizional în funcţie de context.

Analizând, la modul sintetic, procesul decizional managerial în afacerile internaţionale, Aharoni, Tihanyi şi Connelly (2011, p. 138) apreciază că managerii aflaţi în vârful ierarhiilor organizaţionale din companiile multinaţionale determină, prin anvergura deciziilor lor, fiecare aspect operaţional, inclusiv portofoliul de afaceri, avantajele competitive, poziţia pe piaţă şi performanţele înregistrate de companie, de unde rezultă importanţa deciziei în managementul internaţional. Concluzionând, cei trei autori (2011, p. 138) afirmă că decidenţii din companiile multinaţionale provin din culturi diferite şi, implicit, iau deciziile în mod diferit, procesul decizional fiind influenţat şi de o serie de caracteristici personale ale managerilor, dintre care se remarcă experienţa individuală, cunoştinţele acumulate şi toleranţa la incertitudine şi risc. Drept urmare, în companiile multinaţionale nu se poate vorbi de o standardizare a procesului decizional, ci doar de decizii centralizate sau elemente decizionale comune pentru toate filialele companiei.

15.2.2 Comunicarea managerială în companiile multinaţionale

La modul general, comunicarea este procesul prin care se transmit mesaje între emiţător şi receptor. Comunicarea managerială reprezintă schimbul de mesaje care are loc între manager şi angajaţii săi, într-un context organizaţional bine definit. Conform lui Popa şi Filip (1999, p. 225), comunicarea managerială îndeplineşte cel puţin două roluri de bază: pe de o parte, ajută compania să câştige o identitate proprie, care contribuie la consolidarea culturii sale organizaţionale; pe de altă parte, este un mijloc prin care compania îşi construieşte o imagine pozitivă în exterior, prin cultivarea relaţiilor cu diferitele grupuri de stakeholderi.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Comunicarea managerială internaţională vine cu o provocare suplimentară pentru participanţii la acest proces, generată de apariţia diferenţelor culturale şi a percepţiilor diferite pe care le au managerul (exponentul unei culturi naţionale) şi angajaţii săi (exponenţii unor culturi naţionale diferite de cea a superiorului) cu privire la aspectele esenţiale ale vieţii. De exemplu, odată cu deschiderea pieţei româneşti către investiţiile străine directe, companiile multinaţionale au sesizat această oportunitate şi au înfiinţat filiale în România, la conducerea cărora au numit, cel puţin în fazele incipiente, manageri provenind din ţara de origine, care erau mai familiarizaţi cu modul de operare şi obiectivele companiei. La acel moment, în plus faţă de diferenţele evidente de limbă dintre manageri şi angajaţii lor, au apărut şi diferenţele culturale care marcau decisiv procesul comunicării (de exemplu, gradul de formalism pe care părţile trebuiau să îl menţină, apelarea predilectă la comunicarea scrisă sau la cea orală, necesitatea angajaţilor de a-şi face cunoscute părerile sau de a-şi manifesta nemulţumirea cu privire la anumite aspecte corporative, angrenarea angajaţilor în procesul decizional etc.). În acest context, o dilemă firească pentru un manager vizează tocmai modul în care trebuie să transmită un mesaj către subordonaţii săi, astfel încât rezultatul interacţiunii dintre ei să fie eficient pentru companie.

Eficienţa comunicării internaţionale rezidă în modul în care este conceput procesul aferent. Elementele componente ale **procesului comunicării internaţionale** sunt:

- *mesajul* (ex.: managerul transmite angajatului său sarcina realizării unui raport privind fezabilitatea lansării unui nou produs pe piaţă);
- *modalităţile şi canalele de comunicare* (comunicarea scrisă – rapoarte, e-mail-uri, aviziere etc.; comunicarea verbală – discursuri, videoconferinţe, apeluri telefonice etc.; comunicarea non-verbală – mimică, distanţă fizică etc.);
- *fluxurile de comunicare* (comunicarea de sus în jos – de la manager către angajat; comunicarea de jos în sus – de la angajat către manager; comunicarea laterală – de la angajat către alt angajat sau de la manager către alt manager);
- *emiţătorul* (cel care transmite mesajul, de ex., managerul);
- *receptorul* (cel care primeşte mesajul, de ex., angajatul).

Pe de altă parte, eficienţa comunicării este influenţată şi de apariţia barierelor în comunicare, precum: lipsa unei strategii clare de comunicare, luarea în considerare a unor informaţii sau premise false, abundenţa informaţiilor, lipsa clarităţii şi a preciziei mesajului, alegerea unui canal de comunicare inadecvat, riscul distorsionării mesajului etc. Referitor la **barierele specifice în comunicarea internaţională**, acestea pot fi: bariere de limbă, bariere de cultură şi bariere de percepţie. Pentru a avea garanţia unei comunicări cât mai eficiente, atât în termeni de mesaj, cât şi de timp, barierele trebuie cunoscute şi evitate, cu atât mai mult cu cât ele diferă de la o cultură la alta şi de la un context cultural la altul (Popa şi Filip, 1999, pp. 242-244).

Cu predilecţie în activitatea companiilor multinaţionale, procesul comunicării manageriale este influenţat decisiv de către factorul cultural; apar, astfel, ceea ce se numeau mai sus **barierele de cultură în comunicare**. Una dintre principalele dihotomii culturale care vizează tocmai procesul comunicării şi transmiterea mesajului evidenţiază diferenţele semnificative care există între culturile înalt contextuale şi cele slab contextuale (Hall, 1976, în Popa şi Filip, 1999, p. 49).

Astfel, în *culturile înalt contextuale* (ex.: Asia, Orientul Mijlociu, America Latină), comunicarea este adesea implicită, indirectă, iar mesajul trebuie interpretat doar în contextul în care a fost emis; accentul este pus pe comunicarea orală şi un rol deosebit îl are prezervarea relaţiilor şi a intereselor tuturor părţilor implicate („salvarea feţei”). La polul opus, *în culturile slab contextuale* (ex.: SUA, Europa Nordică), comunicarea este explicită, directă, iar mesajul poartă acelaşi sens indiferent de context; predomină comunicarea scrisă şi interesul pentru afaceri.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

De exemplu, un angajat japonez, care provine dintr-o cultură înalt contextuală, nu îşi va contrazice superiorul indiferent de poziţia acestuia, ci va încerca să îşi exprime punctul de vedere venind cu argumente complementare („da, dar…"); în schimb, un angajat american, exponent al unei culturi slab contextuale, nu va întâmpina o problemă deosebită în a-şi argumenta un refuz sau în a susţine o poziţie diferită în faţa superiorului său (Popa şi Filip, 1999).

Pornind de la cercetarea lui Hofstede et al. (2010), tabelul 15.1 prezintă mai detaliat modul în care cultura influenţează comunicarea managerială în companiile multinaţionale.

Tabelul 15.1 **Influenţa culturii asupra comunicării dintre manager şi angajaţi în companiile cu activitate internaţională**

Dimensiunea culturală (DC)	**Impactul DC asupra caracteristicilor comunicării manageriale**	
	Indice ridicat al DC	**Indice scăzut al DC**
Distanţa faţă de putere	*Distanţă mare faţă de putere:* - Centralizarea este predilectă - Subordonaţii aşteaptă să li se spună clar ce au de făcut - Comunicarea şi relaţiile sunt şi emoţionale, „salvarea feţei"	*Distanţă mică faţă de putere:* - Descentralizarea este predilectă - Subordonaţii aşteaptă să fie consultaţi în procesul decizional - Comunicarea şi relaţiile sunt prioritar pragmatice şi raţionale
Individualismul	*Individualism:* - Reglementările legale sunt prevalente - Exprimarea directă a sentimentelor şi a părerilor este încurajată - Comunicarea scrisă este apreciată - Comunicarea manager-subordonat nu vizează aspectele personale, viaţa privată nu este abordată la locul de muncă	*Colectivism:* - Normele morale sunt prevalente - Evaluarea directă a angajaţilor duce la distrugerea armoniei - Comunicarea orală este apreciată - Comunicarea manager-subordonat îmbină aspectele profesionale cu cele personale
Masculinitatea	*Masculinitate:* - Comunicarea este bazată pe păreri exprimate în mod clar, tranşant, chiar agresiv (dacă e cazul) - Rezolvarea conflictelor se face prin victoria celui mai puternic	*Feminitate:* - Comunicarea este bazată pe intuiţie şi consens, părerile sunt exprimate indirect, armonia e prioritară - Rezolvarea conflictelor se face prin negociere şi compromis
Evitarea incertitudinii	*Evitare mare a incertitudinii:* - Sunt necesare cât mai multe reguli - Comunicarea trebuie să fie cât mai formală şi exactă	*Evitare scăzută a incertitudinii:* - Sunt necesare doar reguli generale - Comunicarea poate fi şi mai informală sau ambiguă
Orientarea pe termen lung	*Orientare pe termen lung:* - Comunicarea se desfăşoară integrat, iar subiectele se pot schimba pe parcurs - Managerii şi angajaţii sunt percepuţi ca având aceleaşi aspiraţii - Comunicarea este înalt contextuală.	*Orientare pe termen scurt:* - Comunicarea se desfăşoară secvenţial, după o agendă clar stabilită - Managerii şi angajaţii sunt percepuţi ca având interese opuse - Comunicarea este slab contextuală.

Sursa: Adaptat după Hofstede, G., Hofstede, G. J. şi Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Revised and Expanded 3rd Edition, London, New York: McGraw Hill, pp. 76, 124, 170, 217, 251.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Deşi aceste diferenţe culturale şi impactul lor asupra comunicării manageriale persistă, extinderea afacerilor la nivel global a avut, parţial, şi rolul de a atenua o parte din diferenţele foarte pregnante, instaurând ceea ce poate fi considerat un limbaj comun al afacerilor. Cu toate acestea, derularea eficientă a operaţiunilor unei companii multinaţionale este influenţată decisiv de modul în care managerul comunică cu angajaţii săi ţinând cont de sensibilităţile culturale locale.

După cum s-a menţionat, un rol important în procesul comunicării manageriale îl are şi abilitatea managerului de a transmite mesaje şi de a se face înţeles de către subordonaţii săi. Astfel, pe lângă componenta culturală, apare şi factorul personal (ex.: abilităţile şi cunoştinţele managerului) ca element decisiv în comunicarea internaţională. Caseta 15.5 exemplifică diverse faţete ale comunicării dintre manageri şi angajaţi, din perspectiva principalelor stiluri de management.

CASETA 15.5 Comunicarea organizaţională şi stilurile de management

Comunicarea managerială în organizaţii este strâns legată de stilurile de management pe care managerii preferă să le aplice în companiile pe care le conduc, în vederea coordonării subordonaţilor lor. În momentul alegerii celui mai adecvat stil de management, există o serie de elemente de care managerii trebuie să ţină cont, dintre care se remarcă cel puţin următoarele: strategia şi obiectivele companiei, cultura organizaţională, cultura naţională (pentru companiile cu activitate internaţională, atât cea a ţării de origine, cât şi cea a ţării de implantare), specificul industriei căreia îi aparţine respectiva companie, experienţa managerului şi a angajaţilor, tipologia şi mentalitatea angajaţilor etc.

Modul în care stilul de management influenţează comunicarea dintre manager şi subordonaţii săi este prezentat în continuare, pornind de la o tipologie a stilurilor de management:

- **stilul autocratic:** Managerii nu ţin cont de ideile şi sugestiile angajaţilor, iar subordonaţii sunt total dependenţi de superiorii lor. Comunicarea este unidirecţională, de la manager la angajaţi, subordonaţii nu au niciun cuvânt de spus cu privire la deciziile managementului, pe care trebuie să le respecte şi să le aplice ca atare.
- **stilul paternalist:** Managerii decid ce este mai bine pentru angajaţi şi pentru companie. În ceea ce priveşte comunicarea organizaţională, sugestiile şi feed-backul oferite de angajaţi sunt luate în considerare de către manageri înainte de a lua o decizie.
- **stilul democratic:** Managerii încurajează oferirea de feed-back de către angajaţi, iar aceştia sunt invitaţi la un forum liber de discuţii cu privire la aspectele organizaţionale. Acest stil de conducere asigură o comunicare eficientă şi corectă între managerii companiei şi angajaţi. Astfel, superiorii ţin cont de părerile subordonaţilor înainte de a lua o decizie şi comunicarea este bidirecţională (de la manager la angajaţi şi de la angajaţi la manager).
- **stilul laissez-faire:** Managerii nu au o contribuţie decisivă la conducerea organizaţiei, dat fiind faptul că angajaţii iau deciziile şi se coordonează pe cont propriu. Angajaţii nu sunt dependenţi de manageri, iar comunicarea este informală.
- **stilul management prin interacţiune directă** (engl.: *Management by Walking Around Style*): Managerii se consideră o parte integrantă şi esenţială a echipei şi sunt ascultători eficienţi. Superiorii interacţionează frecvent cu angajaţii pentru a se informa în legătură cu părerile şi sugestiile acestora, iar comunicarea este tot bidirecţională (cu un accent mai mare pus pe componenta de la angajaţi la manager). Specific acestui stil de conducere este faptul că managerul este, mai degrabă, un mentor pentru angajaţii săi.

În funcţie de contextul corporativ şi naţional, comunicarea managerială în companiile cu activitate internaţională implică apelarea la unul sau mai multe dintre stilurile de conducere prezentate mai sus; în companiile multinaţionale, deşi există un cadru comun în ceea ce priveşte comunicarea organizaţională, filialele pot dezvolta politici diferite de comunicare între manageri şi angajaţi, care să reflecte mai eficient condiţiile locale.

Sursa: Adaptat după Management Study Guide (2016). *Management Style – Meaning and Different Types of Styles*, Disponibil la: <http://www.managementstudyguide.com/management-style.htm>.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

La fel ca în cazul deciziei manageriale, şi comunicarea internaţională poartă amprenta culturală a persoanelor implicate în acest proces. Comunicarea managerială este implicită în fiecare funcţie a managementului, iar planificarea, organizarea, coordonarea şi controlul activităţilor unei companii multinaţionale nu sunt posibile fără interacţiunea constantă dintre manager şi angajaţii săi. Pentru ca această interacţiune să fie una cât mai eficientă, este important să se cunoască modul în care diferenţele pot fi armonizate în beneficiul organizaţiei de afaceri.

15.2.3 Etica în afaceri şi managementul companiilor cu activitate internaţională

Ultimele decenii – profund marcate de transformări economico-sociale şi tehnologice – au readus în actualitate problema moralităţii agenţilor economici sau, altfel spus, întrebarea firească ce apare, atât în teorie, cât şi în practică, referitoare la obligaţia companiilor (dacă există) de a urmări şi obiective sociale şi ecologice în activitatea lor curentă de afaceri. Această obligaţie a companiilor – impusă de societate sau asumată în mod voluntar de organizaţiile de afaceri din motive diverse– este inclusă în analiza eticii în activitatea economică sau a moralităţii mediului de afaceri. Prezenta secţiune abordează, în mod distinct, etica în afacerile internaţionale, unde principalul subiect de dezbatere îl reprezintă companiile care operează în contexte naţionale diferite şi sunt influenţate de sau influenţează mediile locale.

Etica în afaceri. Necesară sau obligatorie?

Etica în afaceri reprezintă acel ansamblu de valori, principii, reguli, norme şi standarde morale care ghidează comportamentul agenţilor economici (Crăciun, 2004, Iamandi şi Filip, 2008, p. 28). *Normele şi standardele etice* (nediscriminarea, corectitudinea, loialitatea, respectarea obligaţiei asumate, lipsa manipulării etc.) promovează o anumită conduită în societate a agenţilor economici, astfel încât acţiunile lor să fie interpretate drept „bune" şi „corecte" de către comunitate şi ceilalţi actori de pe piaţă, fără a fi dictate de lege. Normele morale implică obligaţii asumate voluntar de către indivizi, în plus faţă de cele impuse prin lege (Crăciun, 2004).

La nivel naţional şi global, respectarea eticii în afaceri de către actorii corporativi este, cu siguranţă, o condiţie primordială a sustenabilităţii şi stabilităţii mediului de afaceri. Din perspectivă organizaţională, motivaţiile pentru care companiile aplică principii etice în activitatea lor economică sunt multiple, dar predomină argumentul pragmatic şi cel deontologic.

Abordarea pragmatică a eticii în afaceri (de inspiraţie utilitaristă) se referă la respectarea strictă a normelor şi principiilor etice de către companii, pornind de la premisa conform căreia aplicarea consecventă a unui comportament corect pe piaţă le va fi benefică pe termen mediu şi lung. De exemplu, o firmă care îşi respectă partenerii de afaceri şi nu încearcă să îi manipuleze nici măcar atunci când ar putea să o facă (în cadrul negocierilor comerciale) câştigă în termeni de imagine şi îşi consolidează o relaţie durabilă de afaceri. În exemplul de mai sus, câştigarea anumitor avantaje de moment prin manipularea partenerilor de afaceri s-ar fi putut dovedi o practică avantajoasă pe termen scurt, dar nerentabilă pe termen mediu şi lung, dat fiind faptul că partenerul înşelat ar fi evitat, pe viitor, să se mai implice în relaţii comerciale cu o firmă care nu acordă eticii importanţa cuvenită (Crăciun, 2004, Iamandi şi Filip, 2008, pp. 104-106). Argu-mentul pragmatic evidenţiază că etica în afaceri este percepută drept *necesară* de către companii.

Abordarea deontologică a eticii în afaceri (de factură kantiană) reliefează obligaţia percepută de către companii de a acţiona corect pe piaţă, însuşită ca o datorie implicită pe care o au de a respecta comunitatea în cadrul căreia operează şi consumatorii datorită cărora au cerere pentru produsele şi serviciile oferite pe piaţă. Astfel, pornind de la exemplul de mai sus, în care o firmă îşi respectă partenerii de afaceri, analiza moralităţii din perspectivă deontologică pune accentul pe

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

intenţia corectă şi datoria pe care compania o resimte de a acţiona nediscriminatoriu faţă de toate părţile implicate (Crăciun, 2004, Iamandi şi Filip, 2008, pp. 104-106). Argumentul deontologic susţine promovarea eticii în afaceri drept *obligatorie* de către companii.

Deşi din punct de vedere filozofic cele două abordări prezentate sunt opuse, luarea simultană în considerare a argumentului pragmatic şi a celui deontologic evidenţiază faptul că etica în afaceri este atât necesară, cât şi obligatorie. În plus, presiunile din ce în ce mai accentuate ale grupurilor de stakeholderi impun companiilor adoptarea unor comportamente morale şi responsabile social, care să le ofere credibilitate pe piaţă şi să le consolideze o poziţie favorabilă faţă de concurenţi.

O provocare asociată eticii în afaceri este reprezentată şi de modalitatea prin care companiile se pot asigura că implementează deciziile corecte şi adecvate în afacerile pe care le derulează, mai ales la nivel internaţional. În acest sens, Carroll şi Buchholtz (2012, p. 193) au dezvoltat un mecanism pentru luarea unor decizii eficiente şi etice în afaceri, pornind de la existenţa a trei mari tipuri de responsabilităţi pe care o companie le are: responsabilităţile economice (de a genera profit şi bunăstare pentru acţionari), responsabilităţile legale (de a respecta legile şi reglementările în vigoare) şi responsabilităţile morale (de a acţiona corect şi nediscriminatoriu, prin luarea în considerare a intereselor tuturor părţilor implicate). Astfel, o acţiune a unei companii este apreciată ca fiind permisă şi recomandabilă dacă este simultan profitabilă, legală şi etică, cu alte cuvinte, dacă se află la intersecţia celor trei sfere de responsabilităţi corporative. În cazul în care sunt respectate doar două dintre cele trei condiţionalităţi (economică, legală, morală), compania trebuie să investigheze în ce măsură acţiunea vizată este într-adevăr adecvată.

Probleme şi dileme aferente eticii în afacerile internaţionale

Analiza moralităţii companiilor cu activitate internaţională este influenţată decisiv şi de diferenţele economice, sociale, politice, ecologice, tehnologice şi culturale existente între ţări. Astfel, o practică corporativă de afaceri care ar putea fi considerată drept discriminatorie în anumite părţi ale lumii (preferinţa pentru persoanele de sex masculin în funcţii de conducere, acordarea unui tratament preferenţial pentru managerii din vârful ierarhiei, „stimularea" relaţiilor de afaceri prin oferirea de cadouri între partenerii comerciali etc.) este considerată acceptabilă şi firească în alte zone. De exemplu, în SUA sau în ţările din Europa Occidentală, acţiunile descrise mai sus sunt apreciate ca imorale şi intră chiar sub incidenţa legislaţiei naţionale, iar companiile au coduri de conduită etică foarte stricte care le interzic; pe de altă parte, în anumite ţări arabe sau culturi orientale, aceste acţiuni nu sunt percepute ca incorecte sau discriminatorii, ci sunt dictate chiar de specificul cultural local.

În acest context, principala problemă de ordin etic cu care se confruntă companiile multinaţionale – care provin din ţări de origine mai dezvoltate sau cu standarde etice mai stricte – vizează alegerea celui mai potrivit tip de comportament corporativ, astfel încât practicile lor să nu fie considerate imorale: fie aplicarea strictă a codurilor de conduită oriunde ar opera în lume, fie adaptarea în funcţie de contextul local, inclusiv din punct de vedere etic. *Dilema standardizare vs. adaptare etică* rămâne în atenţia companiilor internaţionale, din prisma avantajelor şi dezavantajelor potenţiale ale fiecărei alternative. În cazul în care se optează pentru aplicarea uniformă a unor standarde etice stricte de către companie, indiferent de ţara de implantare (de exemplu, oferirea unui sistem de beneficii pentru angajaţi similar celui din ţara de origine, chiar dacă această practică este mai costisitoare pentru companie decât compensaţiile acordate de către concurenţii săi), firma câştigă în termeni de imagine pe piaţă, fiind percepută drept un agent economic corect şi responsabil, dar pierde o serie de avantaje competitive pe care le-ar putea obţine din intrarea pe o piaţă ale cărei standarde etice nu sunt la fel de ridicate şi, implicit, nici aşteptările comunităţii nu sunt la fel de mari.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

La polul opus, dacă firma optează pentru flexibilitate etică şi se adaptează la contextul local (cum ar fi consolidarea relaţiilor de afaceri prin acordarea de cadouri consistente partenerilor comerciali), compania are asigurată o intrare mai facilă pe piaţa de implantare, dar riscă să îşi deprecieze imaginea pe plan global şi chiar să fie aspru criticată de către opinia publică din ţara de origine (Crăciun, 2003, Crăciun, 2004, Iamandi şi Filip, 2008, Iamandi, 2010).

În încercarea de a-şi asigura un echilibru sustenabil economic şi moral, compania cu activitate internaţională trebuie să găsească soluţia optimă la dilema prezentată anterior. Pentru rezolvarea dilemei morale cu care se confruntă companiile ce provin din ţări de origine puternic dezvoltate, dar activează în ţări-gazdă mai slab dezvoltate, Donaldson (1989) propune un algoritm etic deosebit de util managerilor internaţionali. Acest algoritm determină obligaţiile morale corporative şi stabileşte cadrul ideal în care compania poate implementa practici de afaceri mai puţin morale decât cele specifice ţării de provenienţă (Iamandi şi Filip, 2008, pp. 99-100, Iamandi, 2010, pp. 147-148) şi care, totuşi, să o situeze în sfera moralităţii general recunoscute.

Donaldson (1989) propune soluţii teoretice pentru două tipuri de situaţii care cauzează conflicte etice: a) diferenţele economice şi b) diferenţele socioculturale. În primul caz, compania cu activitate internaţională trebuie să analizeze acceptabilitatea morală a unei practici de afaceri din perspectiva ţării de origine, dacă nivelul de dezvoltare al acesteia ar fi similar cu cel al ţării de implantare. În al doilea caz, pentru a accepta o practică de afaceri care vine în contradicţie cu normele morale mai stricte din ţara de origine, respectiva acţiune trebuie să fie absolut necesară pentru exercitarea afacerii pe teritoriul ţării-gazdă şi să nu încalce direct niciun drept internaţional fundamental al omului. Mai mult decât atât, din punct de vedere moral, compania are obligaţia de a-şi face public dezacordul cu privire la implementarea unei practici de afaceri, dacă aceasta vine în contradicţie cu rigurozitatea normelor morale din ţara de origine (Iamandi şi Filip, 2008, pp. 99-100). Concluzia la dilema etică fundamentală în afacerile internaţionale vizează prezervarea de către companii a unui set general de standarde şi norme morale (de exemplu, drepturile fundamentale ale omului şi mini-mizarea impactului negativ), de la care nicio practică de afaceri nu trebuie să se abată indiferent de contextul economic şi sociocultural, dar şi adaptarea activităţilor corporative la contextul local, în condiţii de eficienţă şi competitivitate organizaţională.

La modul specific, printre cele mai des întâlnite *probleme etice cu care se confruntă companiile multinaţionale* pot fi enumerate cel puţin următoarele: mita şi corupţia; salarizarea mai scăzută a angajaţilor locali în comparaţie cu cea a personalului din ţările de origine; discriminarea sexuală; angajarea şi exploatarea minorilor la muncă; nerespectarea drepturilor fundamentale ale omului; practicile de marketing mai puţin corecte şi protecţia consumatorilor din ţările de implantare; poluarea mediului etc. (Crăciun, 2004, Iamandi şi Filip, 2008, pp. 78-94, Mitchell, 2003).

În ceea ce priveşte obligaţia morală sau responsabilitatea reală pe care companiile multinaţionale o au cu privire la dezvoltarea echitabilă a părţilor implicate într-o afacere, ultimele decade au marcat accentuarea progresivă a aşteptărilor pe care comunităţile locale şi globale le fundamentează cu privire la companii. În prezent, societăţile multinaţionale sunt percepute drept direct responsabile de oferirea unor condiţii propice dezvoltării regionale, alături de statele naţionale, datorită puterii financiare de care beneficiază şi a capitalului de imagine cu care le-au învestit consumatorii.

Responsabilitatea socială corporativă şi companiile cu activitate internaţională

Dacă etica în afaceri (EA) situează dezbaterea economico-filozofică în sfera obligaţiei agenţilor economici de a nu face rău, responsabilitatea socială corporativă (RSC) este percepută ca o formă superioară a eticii în afaceri şi anume obligaţia, voluntară şi liber asumată, a companiilor de a face bine, prin întreprinderea de acţiuni în folosul comunităţii.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

În comunicarea oficială a Comisiei Europene din octombrie 2011 (EC, 2011, p. 6), **RSC** este definită sintetic drept „responsabilitatea companiilor pentru impactul lor asupra societăţii" (Iamandi, 2013, p. 14), de unde rezultă analiza integrată a efectelor economice, sociale şi ecologice ale companiilor din perspectiva comunităţii în ansamblul său.

Tot la nivel european, importanţa RSC pentru societate este confirmată şi prin obligativitatea raportării implicării sociale corporative, statuată prin Directiva 2014/95/EU şi care a intrat în vigoare începând cu anul financiar 2017. Această directivă vizează „companiile de interes public" cu mai mult de 500 de angajaţi din UE şi se referă la obligaţia corporativă de a raporta (a emite o declaraţie nefinanciară anuală) în domeniul sustenabilităţii, cu privire la aspecte din sfera ecolo-gică, socială, a drepturilor omului şi a combaterii corupţiei etc. (Breniuc, 2014). Două dintre standardele recomandate pentru raportarea RSC sunt *GRI Sustainability Guidelines* şi *ISO 26000*.

GRI Sustainability Guidelines[4] reprezintă un sistem de raportare a sustenabilităţii corporative, emis de către organizaţia Global Reporting Initiative (GRI), şi care se bazează pe o serie de indicatori de performanţă în domeniul economic, social şi de mediu, pentru creşterea transparenţei şi facilitării raportării companiilor în domeniile principale ale sustenabilităţii (Iamandi, 2013, pp. 17-18). *ISO 26000:2010*[5] este standardul internaţional în domeniul responsabilităţii sociale, care vizează consolidarea contribuţiei organizaţiilor la dezvoltarea durabilă, în special cu privire la protecţia mediului, operarea în cadrul comunităţilor locale, practicile la locul de muncă, dreptatea socială şi guvernanţa corporativă (Iamandi, 2013, p. 19).

Cu toate încercările de reglementare sau standardizare a raportării RSC la nivel european sau global, responsabilitatea socială corporativă nu trebuie percepută ca o impunere statală sau guver-namentală, ci ca o politică voluntară a companiilor, asumată din considerente pragmatice sau deontologice, într-o economie de piaţă în care sunt luate în considerare şi criteriile sociale şi ecologice. În plus, sprijinul şi promovarea RSC la nivel naţional se datorează şi conştientizării rolului tot mai accentuat pe care marile companii îl au pe scena internaţională, graţie puterii financiare de care se bucură şi a potenţialului real de a susţine dezvoltarea economică şi socială dintr-o anumită zonă a lumii (Iamandi, 2010, p. 132).

Pe de altă parte, responsabilitatea socială corporativă nu este întotdeauna percepută ca fiind necesară sau eficientă; în acest context, există şi oponenţi ai ideii de RSC, care susţin că organizaţiile de afaceri – indiferent de mărimea lor – au generarea de profit drept unică responsabilitate, iar obiectivele sociale şi ecologice ar trebui să fie exclusiv în sarcina statelor şi a guvernelor naţionale, care au datoria să păstreze aceste pârghii de reglementare (Iamandi, 2010, p. 139). Indiferent dacă responsabilitatea socială corporativă este susţinută direct sau indirect, rămâne necesitatea de a avea un mediu internaţional de afaceri în care principii precum corectitudinea, nediscriminarea şi sustenabilitatea să fie prioritare.

În ceea ce priveşte implicarea companiilor multinaţionale în **proiecte de RSC**, se pot evidenţia acţiuni concrete din trei domenii principale:

- *iniţiative economice* (îmbunătăţirea gestionării riscurilor economice şi comerciale; sporirea calităţii produselor şi serviciilor; consolidarea relaţiilor de afaceri cu partenerii comerciali, clienţii şi angajaţii etc.);
- *iniţiative sociale* (filantropia şi voluntariatul comunitar; îmbunătăţirea managementului resurselor umane şi a performanţelor acestora; consolidarea relaţiilor cu comunităţile locale şi regionale; susţinerea proiectelor sociale, culturale, artistice, sportive etc.);
- *iniţiative ecologice* (îmbunătăţirea managementului resurselor şi deşeurilor; consolidarea gestionării problemelor şi riscurilor de mediu etc.) (Iamandi, 2013, p. 109-111).

[4] https://www.globalreporting.org/standards/g4/Pages/default.aspx [Accesat la 5 septembrie 2016].
[5] http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm [Accesat la 5 septembrie 2016].

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Exemplul din caseta 15.6 reliefează cazul concret al companiei Starbucks, care s-a implicat activ într-o serie de proiecte de RSC la nivel global în perioada 2008-2015.

Astfel, modelul companiilor responsabile la nivel internaţional confirmă avantajele competitive pe care RSC le poate aduce: creşterea competitivităţii corporative şi crearea de noi oportunităţi de afaceri în plan local şi internaţional; îmbunătăţirea imaginii companiei şi a performanţelor sale financiare; consolidarea relaţiilor cu partenerii de afaceri şi cu angajaţii de calitate, prin menţi-nerea unor angajamente contractuale pe termen lung; accentuarea loialităţii consumatorilor faţă de compania responsabilă şi implicată în problemele comunităţii; sporirea eficienţei operaţionale prin

mai buna utilizare a resurselor corporative; cooperarea cu comunităţile locale şi globale în ceea ce priveşte gestionarea unor probleme de interes comun; reducerea riscurilor asociate activităţii corporative; sprijinul oferit de stakeholderi, prin implicarea acestora în susţinerea firmei; creşterea inovării etc. (Iamandi, 2013, p. 71).

CASETA 15.6 Responsabilitatea socială corporativă a Starbucks

Compania Starbucks reprezintă cel mai mare lanţ global de cafenele şi este liderul mondial în prăjirea cafelei şi vânzarea cu amănuntul a produselor pe bază de cafea.
Odată cu criza economică din 2008, când o serie de măsuri de recesiune au fost impuse la nivel corporativ, Starbucks şi-a propus atingerea unor obiective de responsabilitate şi sustenabilitate pentru perioada următoare. În raportul global de responsabilitate socială corporativă din anul 2015, a fost analizat modul în care au fost îndeplinite obiectivele propuse (total sau parţial).
Obiectivele RSC îndeplinite total până la sfârşitul anului 2015 au fost: asigurarea a 100% din cafeaua utilizată de provenienţă etică (nu au fost încălcate drepturile fundamentale ale omului în cultivarea şi recoltarea cafelei, nu a fost poluat mediul înconjurător etc.); acordarea unor investiţii şi împrumuturi fermierilor şi comunităţilor locale în valoare de 20 de milioane $; implicarea a 50.000 de tineri în activităţile privind inovarea şi susţinerea comunităţilor locale; achiziţionarea de energie regenerabilă pentru 100% din electricitatea necesară în magazinele companiei localizate la nivel global; reducerea consumului de apă cu 25% în magazinele companiei.
Obiectivele RSC îndeplinite parţial la sfârşitul lui 2015 au fost: introducerea recipientelor de reciclare în faţa tuturor magazinelor companiei localizate la nivel global; comercializarea a 5% din băuturile oferite în magazinele Starbucks în paharele personale ale clienţilor, pentru reducerea consumului de pahare şi căni de unică folosinţă; reducerea cu 25% a energiei consumate în magazinele companiei; construirea de magazine integral noi, deţinute de companie, pentru dobândirea certificării LEED (*Leadership in Energy & Environmental Design*).
Măsurile propuse şi realizate sunt benefice pentru comunităţile locale şi globale, dar sunt eficiente şi pentru compania Starbucks care, pe termen mediu şi lung, devine mai competitivă prin implementarea acestora.
Sursa: Adaptat după Starbucks (2016). *Global Responsibility Report 2015*, [Online]. Disponibil la: <http://globalassets.starbucks.com/assets/ee8121c1a6554399b554d126228d52ed.pdf>.

În concluzie, o tendinţă relativ recentă pe scena internaţională este şi transformarea RSC într-o strategie viabilă de afaceri, din care câştigă atât companiile care o iniţiază, cât şi comunităţile beneficiare. Evoluţia teoretică şi practică de care s-a bucurat RSC în ultimii ani susţine argumentul conform căruia activitatea economică internaţională va fi marcată, în perioada următoare, de o implicare din ce în ce mai sporită a companiilor multinaţionale în soluţionarea unor aspecte – sociale şi ecologice – adiacente activităţii lor principale.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

SUMAR

- Planificarea reprezintă una dintre cele patru funcţii de bază ale managementului internaţional, alături de organizarea, coordonarea (politica de resurse umane) şi controlul activităţilor corporative. Activitatea de planificare începe cu stabilirea misiunii firmei, la care contribuie o clară definire a viziunii, valorilor şi direcţiilor de acţiune ale companiei. Planificarea include stabilirea scopurilor (unde se doreşte să se ajungă – nivelul de performanţă vizat) şi a planurilor aferente (cum se va atinge scopul vizat – măsurile efectiv întreprinse) în vederea atingerii scopurilor propuse. Orice plan, pentru a fi corect definit, include: măsurile necesare, intervalul de timp vizat (durata), resursele necesare (materiale, financiare şi umane) şi responsabilul cu îndeplinirea respectivului plan. Astfel, planificarea în cadrul unei companii se poate realiza la trei nivele distincte: planificarea strategică – la nivelul conducerii centrale, planificarea tactică – la nivelul departamentelor şi planificarea operaţională – la nivelul birourilor (unităţilor operative). În ceea ce priveşte planificarea strategică, aceasta include stabilirea unui scop strategic, ce vizează întreaga activitate a companiei, şi a unui plan strategic, ce poate cuprinde: analiza PESTEL, analiza SWOT, matricea BCG, strategia de firmă şi strategia de produs. Planificarea tactică se referă la stabilirea unui scop tactic – la nivel de departament – şi alcătuirea unui plan tactic pentru punerea în practică a respectivului scop. Planul tactic este definit de măsura (acţiunile ce vor fi efectiv întreprinse), durata de timp (de regulă, mai mare de un an), resursele necesare (financiare, materiale şi umane) şi responsabilul cu îndeplinirea acestuia. În mod analog, planificarea operaţională – la nivel de birou sau unitate operativă – se defineşte prin stabilirea unui scop operaţional şi a unui plan operaţional. În formularea corectă a planului operaţional sunt necesare următoarele elemente: măsura, durata, resursele, responsabilul şi identificarea tipului de plan (unic sau permanent).
- Funcţia de organizare se bazează pe structura organizatorică – modelul formal conceput pentru a asigura diviziunea muncii şi repartizarea sarcinilor, stabilirea autorităţii manageriale şi a controlului, coordonarea activităţilor. Structurile organizatorice (SO) pot fi centralizate sau descentralizate, iar factorii care influenţează centralizarea autorităţii sunt: politica firmei, abordarea culturală, costul deciziilor, mărimea şi strategia firmei, experienţa şi cultura organizaţională, disponibilitatea managerilor, tehnicile de control etc. Evoluţia structurilor organizatorice pentru companiile cu activitate internaţională este influenţată de gradul de internaţionalizare al operaţiunilor lor de afaceri şi de experienţa pe care o au pe scena internaţională. Tipologia SO în managementul internaţional evidenţiază trei tipuri principale de structuri: internaţionale, globale şi complexe (netradiţionale). În categoria SO internaţionale sunt incluse: SO cu departament de export, SO cu filialele subordonate direct conducerii centrale şi SO cu un departament de relaţii internaţionale. Categoria SO globale include: SO globală funcţională, SO globală pe produs, SO globală geografică şi SO globală mixtă. Referitor la SO complexe, aici se evidenţiază SO matriceală şi SO de tip reţea.
- Coordonarea sau politica de resurse umane cuprinde următoarele activităţi principale: stabilirea necesarului de resurse umane; recrutarea resurselor umane; selectarea resurselor umane; pregătirea resurselor umane; şi motivarea resurselor umane. În contextul internaţionalizării firmei, aceste activităţi trebuie analizate ţinând cont de componenta de interculturalitate. Recrutarea managerilor internaţionali se poate face atât din ţara-gazdă (localnic), cât şi din ţara de origine (expatriat) sau dintr-o ţară terţă (transpatriat), iar cele mai importante criterii de selectare pentru managerii internaţionali vizează: factorii care ţin de natura postului, factorii relaţionali, factorii motivaţionali, factorii referitori la situaţia familială şi factorii referitori la aptitudinile lingvistice. Pregătirea resurselor umane în context internaţional are trei componente de bază: pregătirea înaintea plecării, pregătirea la faţa locului şi pregătirea pentru întoarcerea în ţara-mamă. Tipurile de programe de pregătire

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

pentru managerii expatriaţi sunt: informarea generală privind mediul local, asimi-latoarele culturale, învăţarea limbii din ţara-gazdă, formarea emoţională şi experienţele la faţa locului. Dintre activităţile specifice politicii de resurse umane, motivarea este cea mai puternic influenţată de diferenţele culturale, atât în ceea ce priveşte atitudinea faţă de muncă, cât şi atitudinea faţă de persoană. În ceea ce priveşte recompensarea angajaţilor în companiile multinaţionale, s-au consacrat patru modalităţi principale de recompensare: la nivelul ţării-mamă, la nivelul ţării-gazdă, la nivelul ţării de origine a angajaţilor şi bazată pe un sistem de recompensare global.

- Controlul vizează modul în care au fost puse în practică strategiile firmei şi au fost îndeplinite obiectivele stabilite la toate nivelele companiei, în contextul unui mediu de afaceri extern aflat într-o continuă schimbare. În urma controlului, obţinerea informaţiilor în timp util cu privire la desfăşurarea activităţilor firmei este esenţială, deoarece astfel managerii pot acţiona şi lua deciziile de afaceri cele mai potrivite. Etapele procesului de control/monitorizare vizează, într-o primă fază, stabilirea standardelor, apoi măsurarea indicatorilor de performanţă, compararea lor cu standardele stabilite iniţial şi, în fine, evaluarea rezultatelor şi luarea deciziei (menţinerea planului iniţial, corectarea erorilor sau schimbarea standardelor). Performanţele controlate în cadrul companiilor internaţionale sunt: performanţele financiare, performanţele de calitate şi performanţele resurselor umane. Tipologia controlului se poate realiza cel puţin după următoarele două criterii: după modalitatea de realizare a controlului – direct şi indirect; după momentul realizării controlului – preventiv, curent şi de verificare. Printre cele mai importante criterii de eficienţă ale activităţii de control se regăsesc: corectitudinea şi oportunitatea informaţiilor, existenţa unor criterii diverse de control şi necesitatea implementării unei acţiuni corective.
- Decizia – drept principal instrument managerial – permite desfăşurarea eficientă a activităţii corporative în concordanţă cu mediul în care firma funcţionează, precum şi stabilirea şi realizarea obiectivelor organizaţionale anterior planificate. În companiile multinaţionale, decizia managerială este decisiv influenţată de cultură. Etapele procesului decizional sunt: identificarea problemei; stabilirea soluţiilor posibile; evaluarea soluţiilor potenţiale; luarea propriu-zisă a deciziei sau alegerea soluţiei optime; implementarea deciziei; urmărirea şi evaluarea rezultatelor. Tipologia deciziilor se poate realiza în funcţie de mai multe criterii, de exemplu: după frecvenţa luării unei decizii – decizii programate şi decizii neprogramate; după numărul decidenţilor – decizii individuale şi decizii de grup; după nivelul decizional – decizii centralizate şi decizii descentralizate. Prin anvergura deciziilor lor, managerii de vârf din companiile multinaţionale determină fiecare aspect al activităţii corporative.
- Procesul de comunicare managerială este un proces decizional şi unul dintre principalele instrumente manageriale, vizând drept obiective proprii dobândirea unei identităţi organizaţionale specifice şi realizarea unei imagini corporative pozitive. Principalele elemente ale comunicării sunt: mesajul, canalul de comunicare, modalitatea de comunicare şi fluxul de comunicare, iar modalităţile de comunicare sunt: comunicarea orală, comunicarea scrisă şi comunicarea nonverbală. Cultura influenţează decisiv procesul comunicării manageriale, iar una dintre principalele diferenţe este reflectată de maniera de a transmite mesajele din culturile slab contextuale vs. culturile înalt contextuale. Comunicarea este determinată şi de stilurile de management aplicate la nivel corporativ. În companiile cu activitate internaţională, procesul comunicării reflectă o serie de condiţii interne (organizaţionale) şi externe (specifice pieţei pe care compania operează).
- Etica în afaceri – înţeleasă ca un ansamblu structurat de principii, valori şi norme morale aplicate în domeniul economic – este necesară şi obligatorie pentru buna desfăşurare a activităţilor comerciale ale companiilor. Principala problemă morală cu care se confruntă companiile multinaţionale care operează în contexte naţionale diferite vizează alegerea între

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

standardizarea sau adaptarea etică a practicilor de afaceri. Respectarea drepturilor internaţionale fundamentale ale omului reprezintă un set de standarde etice minimale, pe care nu trebuie să le încalce nicio companie, indiferent de specificul local al ţării de implantare.

- Deşi RSC vizează obligaţia asumată voluntar de către firme de a întreprinde acţiuni care sunt în beneficiul comunităţii, aşteptările pe care societatea le are de la marile companii au făcut ca, în ultima perioadă, să apară o serie de directive şi standarde la nivel european şi global, prin care să se încerce reglementarea şi standardizarea implicării şi raportării RSC. Iniţiativele pe care companiile le întreprind în domeniul RSC se pot încadra în trei sfere principale: economică, socială şi ecologică. Pe termen mediu şi lung, RSC se dovedeşte a fi o strategie de tip win-win pentru compania responsabilă – prin beneficiile pe care le aduce la nivel organizaţional – şi pentru comunitate, în general – prin susţinerea corporativă a unor proiecte de factură socială şi ecologică.

TERMENI-CHEIE

Misiune, viziune, valori organizaţionale, planificare strategică, planificare tactică, planificare operaţională, analiză SWOT, analiză PESTEL, matrice BCG, strategie de firmă, strategie de produs, integrare pe orizontală, integrare pe verticală, integrare în amonte, integrare în aval, strategie de diferenţiere, strategie de reducere a costurilor, strategie de concentrare, strategie prospectivă, strategie protectivă, strategie analitică, strategie reactivă, structuri organizatorice internaţionale, structuri organizatorice globale, structuri organizatorice complexe, angajat localnic, angajat expatriat, angajat transpatriat, externalizare a resurselor umane, companie orientată etnocentric, companie orientată policentric, companie orientată geocentric, criterii de selecţie pentru managerii internaţionali, factori referitori la post, factori relaţionali, factori motivaţionali, factori referitori la situaţia familială, factori lingvistici, pregătire culturală, asimilator cultural, control direct, control indirect, control preventiv, control curent, control de verificare, decizie managerială, proces decizional, decizie centralizată, decizie descentralizată, comunicare internaţională, comunicare managerială, comunicare slab vs. înalt contextuală, stil de management autocrat, stil de management paternalist, stil de management democrat, stil de management laissez-faire, stil de management prin interacţiune directă, etică în afaceri, abordare etică deontologică, abordare etică pragmatică, responsabilitate socială corporativă (RSC) a companiilor multinaţionale

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

- Cum se realizează planificarea într-o firmă şi care sunt avantajele acesteia?
- Prin ce se caracterizează planificarea strategică în companiile multinaţionale?
- Ce fel de relaţie există între structurile organizatorice pe care le pot adopta companiile cu activitate internaţională şi stadiul lor de internaţionalizare?
- Care sunt opţiunile existente în ceea ce priveşte recrutarea managerilor internaţionali?
- Ce ar trebui să cuprindă un pachet eficient de recompensare pentru un manager expatriat?
- Care este scopul controlului şi care sunt etapele procesului de control?
- Cum este decizia managerială influenţată de cultură în companiile multinaţionale?
- Care sunt principalele etape ale procesului decizional managerial din perspectiva unei companii multinaţionale?
- Unde şi cum se reflectă impactul culturii asupra comunicării manageriale în companiile multinaţionale?

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- Care apreciaţi că este stilul de management care încurajează o comunicare eficientă între manager şi angajaţii săi? Exemplificaţi.
- Cum ar putea fi soluţionată problema etica fundamentală în afacerile internaţionale de către companiile multinaţionale?
- Care sunt principalele acţiuni pe care le pot întreprinde companiile multinaţionale în sfera responsabilităţii sociale corporative?

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

BIBLIOGRAFIE

ABB (2016). *About ABB*, [Online]. Disponibil la: <http://new.abb.com/about> [Accesat la 20 decembrie 2016].

Aharoni, Y., Tihanyi, L., Connelly, B. L. (2011). 'Managerial decision-making in international business: A forty-five-year retrospective', *Journal of World Business*, Special Issue *Managerial Decision Making in International Business*, Vol. 46, Issue 2, April 2011, pp. 135-142. Disponibil la: Elsevier/ScienceDirect/ <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.001> [Accesat la 10 septembrie 2016].

Armstrong, M. (2010). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Edition, London, UK: Kogan Page.

Breniuc, I. (2014). *Directiva UE despre raportarea de CSR a intrat în vigoare*, [Online]. Disponibil la: <http://www.responsabilitatesociala.ro/stiri-csr/directiva-ue-despre-raportarea-de-csr-a-intrat-in-vigoare.html> [Accesat la 4 septembrie 2016].

Carroll, A. B., Buchholtz, A. K. (2012). *Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, South-Western, USA: Cengage Learning.

Coca-Cola Journey (2016). *Mission, Vision and Values*, [Online]. Disponibil la: <http://www.coca-colacompany.com/our-company/mission-vision-values> [Accesat la 13 decembrie 2016].

Crăciun, D. (2003). *Business & Morality: A Short Introduction to Business Ethics*, Bucureşti: Editura ASE.

Crăciun, D. (2004). *Curs de etică în afacerile economice internaţionale*, Bucureşti: Academia de Studii Economice – Facultatea de Relaţii Economice Internaţionale.

Deresky, H. (2006). *International Management: Managing Across Borders and Cultures*, 5th Edition, Upper Saddle River: Pearson Education International/Prentice Hall.

Dessler, G. (2012). *Human Resource Management*, 13th Edition, New York, USA: Pearson.

Donaldson, T. (1989). *The Ethics of International Business*, New York: Oxford University Press.

European Commission (EC, 2011). *A Renewed EU Strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility*, October 2011, Brussels: EC, [Online]. Disponibil la: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=en> [Accesat la 4 septembrie 2016].

Feely, A. J., Harzing, A.-W. (2003). 'Language management in multinational companies', *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 10, Issue 2, pp. 37-52. Disponibil la: Emerald/Insight/ <http://dx.doi.org/10.1108/13527600310797586> [Accesat la 11 septembrie 2016].

Global Reporting Initiative (GRI, 2016). *G4 Sustainability Reporting Guidelines*, [Online]. Disponibil la: <https://www.globalreporting.org/standards/g4/Pages/default.aspx> [Accesat la 5 septembrie 2016].

Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis,* 6th Edition, Malden, USA: Blackwell Publishing.

Guirdham, M. (2005). *Communicating across Cultures at Work*, Second Edition, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan.

Hodgetts, R. M., Luthans, F., Doh, J. (2005). *International Management: Culture, Strategy and Behavior*, 6th Edition, New York: McGraw Hill.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Revised and Expanded 3rd Edition, London, New York: McGraw Hill.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Iamandi, I. E., Filip, R. (2008). *Etică şi responsabilitate socială corporativă în afacerile internaţionale*, Bucureşti: Editura Economică.

Iamandi, I. E. (2010). *Responsabilitatea socială corporativă în companiile multinaţionale*, Bucureşti: Editura Economică.

Iamandi, I. E. (2013). *Responsabilitate socială corporativă şi competitivitate în Uniunea Europeană*, Bucureşti: Editura ASE.

International Organization for Standardization (ISO, 2016). *ISO 26000 – Social Responsibility*, [Online]. Disponibil la: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm> [Accesat la 5 septembrie 2016].

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 7th Edition, Essex: Financial Times/Prentice Hall.

Jones, G. R. (2010*). Organizational Theory, Design, and Change*, 6th Edition, Upper Saddle River: Pearson.

Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy*, 2nd Edition, Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

Fatehi, K. (1996). *International Management: A Cross-Cultural and Functional Perspective*, Upper Saddle River: Prentice Hall.

Kepner, C. H., Tregoe, B. B. (1965). *The Rational Manager*, New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.

Management Study Guide (2016). *Management Style – Meaning and Different Types of Styles*, [Online]. Disponibil la: <http://www.managementstudyguide.com/management-style.htm> [Accesat la 12 septembrie 2016].

Mathis, R., Jackson, J. (2010). *Human Resource Management*, 13th Edition, Mason, USA: South-Western Cengage Learning.

Melin, L. (1992). 'Internationalization as a strategy process', *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Issue S2, pp. 99-118. Disponibil la: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250130908/abstract> [Accesat la 1 octombrie 2016].

Milner Strategic Marketing Ltd. (2017). *Using the BCG matrix for effective portfolio management*, [Online]. Disponibil la: <http://www.milnerltd.com/news/using-the-bcg-matrix-for-effective-portfolio-management/> [Accesat la 10 februarie 2017].

Mitchell, C. (2003). *A Short Course in International Business Ethics – Combining Ethics and Profits in Global Business*, California, USA: World Trade Press, Professional Books for International Trade.

Morschett, D., Schramm-Klein, H., Zentes, J. (2015). *Strategic International Management: Text and Cases*, 3rd Edition, New York, Berlin: Springer Gabler.

PepsiCo (2016). *Global Divisions*, [Online]. Disponibil la: <http://www.pepsico.com/Company/Global-Divisions> [Accesat la 23 decembrie 2016].

Popa, I., Filip, R. (1999). *Management internaţional*, Bucureşti: Editura Economică.

Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.

Portolese Dias, L. (2012). *Beginning Management of Human Resources*, [Online]. Disponibil la: <http://2012books.lardbucket.org/pdfs/beginning-management-of-human-resources.pdf> [Accesat la 10 februarie 2016].

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitolul 16

Marketing internaţional

Autori:
Luminiţa NICOLESCU
Mirela DIACONESCU
Alina Irina POPESCU
Elena NICOLAE

Structură:

- Selectarea pieţelor externe
- Mixul de marketing internaţional (politica de produs, politica de distribuţie, politica de preţ, politica de promovare)

Obiective:

- Reliefarea principalelor elemente teoretice aplicabile cu prioritate în marketingul internaţional al unei firme în condiţiile actuale ale globalizării
- Formarea şi dezvoltarea de competenţe legate de desfăşurarea unor activităţi principale de marketing internaţional (cum să studiezi şi cum să selectezi o piaţă externă, cum să iei decizii de marketing pentru pieţe externe etc.)

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

MINICAZ

CASETA 16.1 NESTLÉ

Nestlé este o firmă multinaţională cu sediul în Elveţia, care a fost fondată în anul 1866, şi este una dintre cele mai mari firme din industria alimentară. Începând cu anii 1970, Nestlé a fost boicotată de către ONG-uri din cauza activităţilor de marketing pentru laptele praf şi produsele alimentare complementare pentru nou-născuţi utilizate în ţările din lumea a treia. Firma Nestlé a folosit tactici de marketing similare cu cele pe care le folosea în ţara de origine şi în alte ţări dezvoltate ce constituiau pieţele sale tradiţionale la acel moment. Firma vindea acelaşi produs, laptele praf, pe toate pieţele. În privinţa activităţii de promovare, firma utiliza reclame ce indicau că laptele praf Nestlé face copilul „să crească şi să strălucească". În ceea ce priveşte promovarea vânzărilor şi distribuţia, erau oferite mostre gratuite în maternităţi şi de către agenţi de vânzare, care erau îmbrăcaţi precum personalul medical.

În martie 1974, jurnalistul britanic Mike Muller a publicat un raport intitulat "The Baby Killer". În acest document se atrăgea atenţia asupra faptului că firmele producătoare de lapte praf pentru nou-născuţi descurajau mamele din ţările din lumea a treia să alăpteze natural prin promovarea agresivă a produselor lor. Raportul sublinia faptul că, în ţările din lumea a treia, nu existau condiţiile de bază necesare pentru a prepara laptele praf în condiţii optime şi igienice şi, prin urmare, utilizarea acestuia avea consecinţe grave asupra bebeluşilor, precum malnutriţia, îmbolnăvirea şi chiar moartea. Ulterior, raportul a fost publicat de către Third World Working Group sub denumirea de "Nestlé Kills Babies" şi acuza Nestlé de comportament imoral şi lipsit de etică. Deşi există mai multe firme care produc lapte praf pentru sugari, de-a lungul timpului Nestlé a primit cea mai multă atenţie în boicot, firma înregistrând pierderi mari de imagine. Unde a greşit?

Firma a derulat aceleaşi activităţi de marketing ca şi în ţările dezvoltate, dar care s-au dovedit a fi total nepotrivite pentru ţările lumii a treia, din cauza condiţiilor total diferite de mediu în ceea ce priveşte nivelul de educaţie şi civilizaţie al consumatorilor, nivelul veniturilor şi puterea de cumpărare, gradul de dezvoltare al sistemului de distribuţie. Critica adusă a fost aceea că mamele din aceste ţări sărace erau încurajate să renunţe la alăptatul natural şi erau convinse că laptele praf este mai bun pentru sănătatea sugarilor. Odată ce femeile încetau să mai alăpteze natural şi treceau la laptele praf, organismul lor nu mai producea lapte în mod natural şi erau nevoite să continue să utilizeze laptele praf. În plus, factorii care au contribuit la diluarea puternică a laptelui praf de către mame au fost: nivelul scăzut de educaţie, condiţiile de igienă precare în care era preparat laptele praf (se utiliza apă de râu) şi nivelul ridicat de sărăcie.

Cei care au criticat Nestlé au argumentat că descurajarea alăptatului natural şi trecerea la hrana artificială avea următoarele consecinţe negative: 1. Copiii nu erau la fel de protejaţi împotriva bolilor, deoarece nu primeau anticorpii prezenţi în laptele matern; 2. Mamele nu erau conştiente de importanţa sterilizării apei, nu fierbeau apa şi, prin urmare, utilizau apă contaminată pentru prepararea laptelui praf, cauzând îmbolnăviri; 3. Mamele încercau să facă economie diluând cantitatea de lapte praf necesară fiecărei mese, ceea ce ducea la malnutriţie.

În mai 1981, Organizaţia Mondială a Sănătăţii (OMS) a publicat Codul Internaţional de Marketing pentru Produsele Substitut de Lapte Matern, care prevede: interzicerea promovării directe a laptelui praf şi a produselor substiut, interzicerea oferirii de mostre gratuite către mame sau personalul medical, interzicerea utilizării de imagini cu copii pe ambalajul produselor, interzicerea utilizării de metode/materiale de promovare la locul vânzării şi alăptării, accentuarea importanţei preparării laptelui praf în condiţii de igienă şi respectând cantităţile indicate de către producător.

Acest incident a atras atenţia asupra responsabilităţii firmelor multinaţionale în ţările din lumea a treia. Activităţile de marketing ale firmei Nestlé au avut un impact asupra comportamentului consu-matorilor şi firma a acţionat ca un agent de schimbare culturală cu consecinţe negative.

Sursa: Cateora, Ph. R. şi Graham J. (2008). *International Marketing*. *Nestle-The Infant Formula Controversy*. McGraw-Hil;
Boyd, C. (2012). 'The Nestlé Infant Formula Controversy and a Strange Web of Subsequent Business Scandals', *Journal of Business Ethics*, Vol. 106, No. 3, pp. 283-293.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Acest capitol abordează principalele aspecte legate de activitatea de marketing pe care o desfăşoară o firmă cu activitate internaţională. Tipurile de decizii de marketing necesare la nivel internaţional sunt similare cu cele care se iau la nivel intern, dar modul în care aceste decizii se iau va fi diferit de la o ţară la alta în funcţie de condiţiile de mediu existente pe acea piaţă. Practic, principalele diferenţe între marketingul intern şi cel internaţional derivă din diferenţele existente între diferitele componente de mediu (politic, economic, social, tehnologic, legal, cultural) ale diferitelor ţări. Astfel, aceeaşi strategie de marketing poate fi un mare succes pe o piaţă, dar un eşec major pe o altă piaţă, din cauza diferenţelor provenite din mediu. Componentele mediului extern şi modul în care acestea se analizează la nivel internaţional s-au prezentat în capitolul 7 şi ele sunt foarte relevante pentru dezbaterea pe teme de marketing internaţional a acestui capitol.

Printre deciziile de marketing şi management cu caracter internaţional se numără decizia de selectare a pieţelor externe. Aceasta este prima decizie în procesul de internaţionalizare a unei firme şi vom începe dezbaterea de marketing cu această temă, după care vom atinge succint aspecte legate de segmentarea, ţintirea şi poziţionarea la nivel internaţional, ca, ulterior, să ne axăm pe particularităţile deciziilor privind mixul de marketing la nivel internaţional.

16.1 Selectarea pieţelor externe

În procesul de internaţionalizare prima şi una dintre cele mai importante decizii se referă la selectarea pieţei sau pieţelor externe pe care firma va intra cu produsele sale. Firma trebuie să decidă pe ce piaţă externă va vinde şi/sau va fabrica produsele sale. Localizarea pieţei de desfacere şi localizarea producţiei sunt decizii ce se iau cu un grad ridicat de interdependenţă. Aceste decizii trebuie să aibă de asemenea un grad suficient de flexibilitate, având în vedere condiţiile internaţionale în continua schimbare.

Importanţa procesului de selectare a pieţelor externe, ca primă decizie în procesul de internaţionalizare este ilustrată de costurile unui eventual eşec pe o piaţă externă. Alegerea eronată a unei pieţe externe implică mai multe categorii de costuri printre care se numără (Nicolescu, 2011, p. 54): a) costul efectiv al tentativei eşuate de a intra pe piaţa externă respectivă (costuri de negociere, costuri de contractare, costuri cu promovarea etc.); b) costul oportunităţii pierdute prin faptul că organizaţia ar fi putut cheltui resursele pentru a pătrunde pe o piaţă unde să aibă succes în loc să pătrundă pe o piaţă unde a eşuat (dacă ar fi organizat mai bine procesul de selectare a pieţei externe); c) costul psihologic plătit la nivel organizaţional de echipa care s-a ocupat cu marketarea produsului pe o piaţă externă pe care au dat greş.

În mod evident, costurile unei decizii greşite luate în context internaţional sunt mult mai ridicate decât cele ale unei decizii greşite luate în context local, acest lucru subliniind încă o dată importanţa acestei decizii pentru organizaţia care se internaţionalizează.

Selectarea pieţelor externe se poate face prin diferite modalităţi, iar principalele abordări de selectare a pieţelor externe sunt considerate a fi (Nicolescu, 2005): abordarea sistematică, abordarea ne-sistematică, abordarea mixtă şi abordarea relaţională. În continuare vom detalia abordarea sistematică de selectare a pieţelor externe, ca abordare ce asigură cel mai mare grad de documentare în procesul de selectare a pieţelor externe, abordare cu caracter normativ, care ne arată cum ar trebui firmele să organizeze procesele de selectare a pieţelor externe.

O scurtă descriere a celorlalte abordări ne arată că **abordarea nesistematică** are un caracter preponderent descriptiv, ea ilustrând prin descriere cum diferite firme au realizat selectarea pieţelor externe, fără să ilustreze cum ar trebui făcut. Această abordare este folosită, mai ales, de către firmele mici care nu au suficiente resurse să investească în cercetarea pieţelor şi folosesc criterii subiective

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

pentru a selecta pieţele externe, cum ar fi: legătura informală cu o persoană dintr-o anumită ţară, simpatia faţă de o anumită ţară, distanţa georgrafică mică (ţările vecine). **Abordarea mixtă** combină abordarea nesistematică – firma primeşte comenzi sau cereri de informaţii din afara ţării şi realizează că există oportunităţi în străinătate – în consecinţă, iniţiază un proces organizat de selectare a pieţelor externe, ajungând la abordarea sistematică. **Abordarea relaţională** este diferită faţă de celelalte două abordări prin faptul că, în cadrul ei, firma se concentrează mai degrabă pe selectarea unor parteneri de afaceri (pe baza creării unor relaţii) decât pe selectarea unor pieţe.

16.1.1 Procesul de selectare a pieţelor externe

Abordarea sistematică constă într-un proces organizat şi structurat de colectare a datelor cantitative şi calitative despre un număr de ţări, de prelucrare statistică şi calitativă a lor, în vederea evaluării potenţialului pieţelor din ţările respective, a comparării lor şi a selectării pieţei sau pieţelor considerate cele mai potrivite. Spunem despre această abordare că are un caracter normativ, pentru ea ne arată cum ar trebui să se realizeze procesul de selectare a pieţelor externe. Abordarea sistematică cuprinde atât procesul de selectare a pieţelor externe, cât şi metode şi tehnici specifice de selectare. Procesul de selectare a pieţelor externe în forma sa clasică constă în filtrarea succesivă a unui număr mare de ţări şi eliminarea treptată a acestora la nivelul fiecărui filtru, astfel încât, la finalul procesului de filtrare, să rămână ţările dezirabile. Figura 16.1 prezintă schematic etapele procesului de selectare bazat pe sistemul de filtre, iar acesta va fi detaliat în continuare (Nicolescu, 2005; Nicolescu, 2011):

- **Filtrul 1: Evaluarea potenţialului general al pieţei**
  (cercetare macroeconomică)

La nivelul acestui prim filtru se pleacă de la numărul total de ţări care se doresc analizate şi se folosesc variabile la nivel macroeconomic pentru a analiza potenţialul general al pieţelor şi a filtra ţările în funcţie de acesta. Printre indicatorii la nivel macro pe baza cărora se evaluează potenţialul general al pieţelor se includ: ***indicatori economici*** (PIB, PIB/loc, venituri disponibile), ***indicatori politici*** (probabilitatea naţionalizării, numărul execuţiilor politice, numărul de exproprieri, limitările proprietăţii străine, restricţii pe mişcările de capital), ***indicatori geografici*** (suprafaţa ţării, climă, caracteristicile de relief, resursele naturale, resurse energetice existente) şi ***indicatorii demografici*** (număr de locuitori, dinamica populaţiei, structura populaţiei pe diferite criterii: vârstă, gen, religie, venituri, naţionalitate). Aceste date sunt culese din surse de date secundare disponibile la nivel internaţional, ţările sunt comparate între ele şi cele cu un potenţial economic redus sau cele cu riscuri ridicate pot fi eliminare rapid din procesul de selecţie. Astfel, ţările care nu au un potenţial general al pieţei suficient de mare sunt eliminate din procesul de selectare, ţările care rămân reprezintă oportunităţi preliminare şi ele trec la filtrul următor unde vor fi analizate şi mai în detaliu.

- **Filtrul 2: Evaluarea potenţialului pieţei pentru categoria de produs** (cercetare la nivel de industrie)

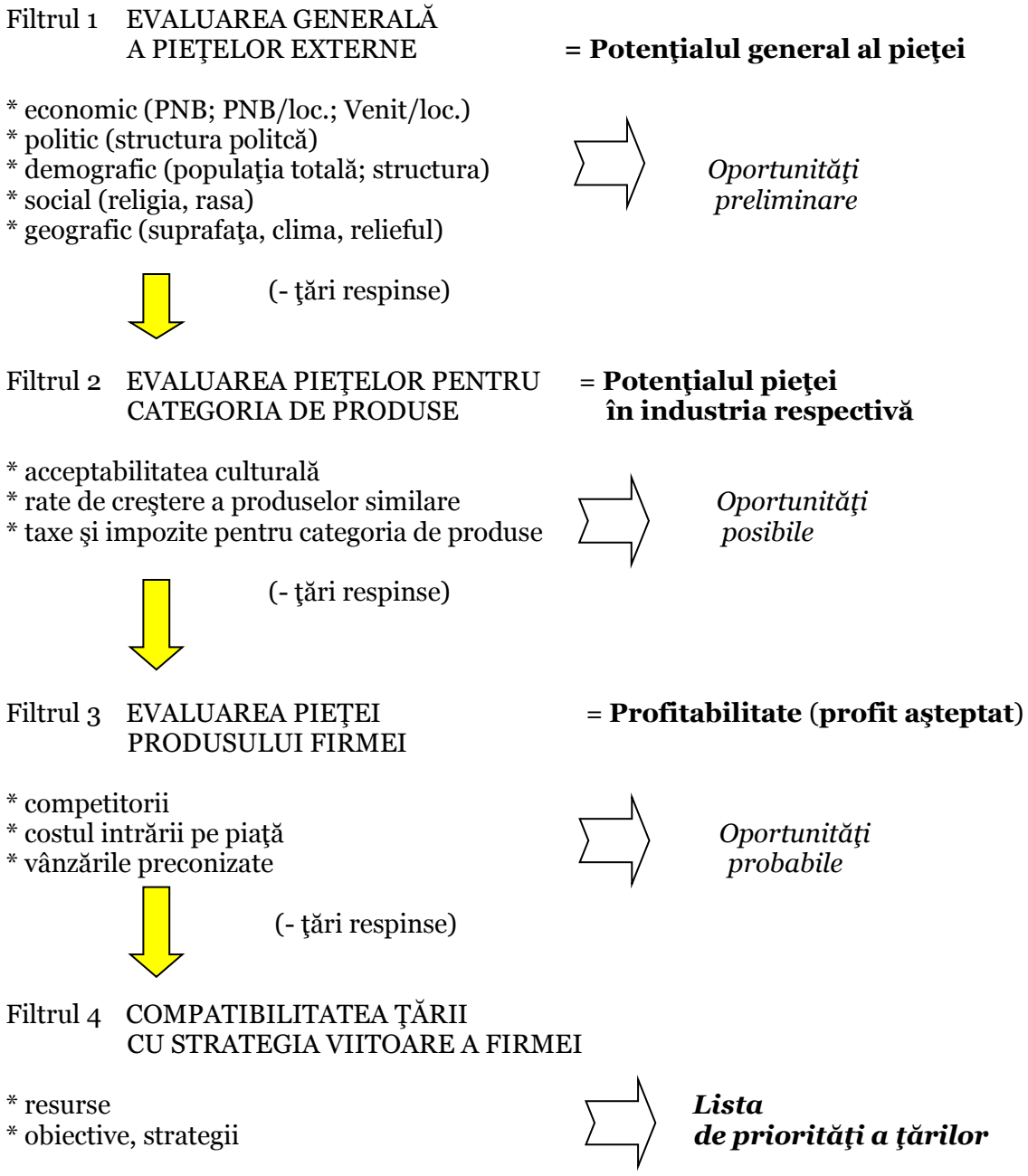
Ţările care au ajuns în filtrul 2 vor fi analizate în vederea evaluării potenţialului pieţei pentru categoria de produs cu care firma se va internaţionaliza. La nivelul acestui filtru se au în vedere microindicatori pentru evaluarea potenţialului pieţei pentru o anumită categorie de produs.

Microindicatorii sunt specifici produsului şi trebuie să aibă în vedere ***consumul*** respectivului produs (spre exemplu, consumul mediu de lapte este de 20 litri/an). Atunci când nu sunt disponibile date directe privind consumul unui anume tip de produs, alţi indicatori ce pot fi utilizaţi pentru a deduce şi a calcula consumul (***producţia locală***, ***importurile*** şi ***exporturile***).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 16.1 **Procesul de selectare a pieţelor externe – etapizare**



Sursa: Nicolescu, L. (2011). *Marketing internaţional*, Bucureşti: Editura ASE, p. 56.

Tot pentru a analiza potenţialul pieţei pentru categoria de produs, organizaţia trebuie să studieze ***taxele vamale*** care se aplică categoriei de produs. Atunci când taxele vamale sunt ridicate au o influenţă directă asupra preţului la care se va vinde produsul pe piaţa respectivă şi deci asupra capacităţii consumatorilor din ţara respectivă de a cumpăra produsul. Ţara respectivă poate fi eliminată din procesul de selectare dacă se consideră că preţul la care se poate vinde produsul pe acea piaţă este prea mare pentru puterea de cumpărare a consumatorilor (diminuându-se astfel potenţialul pieţei pentru acel tip de produs). Un alt aspect de analizat la nivelul acestui filtru este ***acceptabilitatea culturală a produsului***, care atunci când este scăzută are consecinţă directă asupra potenţialului pieţei pentru categoria de produs respectiv (spre exemplu, costume de baie sau alcool în ţările cu religie islamică).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Ţările care au un potenţial al pieţei pentru categoria de produs suficient de mare, rămân în procesul de selecţie, sunt considerate oportunităţi posibile şi sunt analizate şi mai în detaliu în filtrul 3.

- **Filtrul 3: Evaluarea potenţialului pieţei pentru produsele firmei**
  (cercetare la nivel micro)

Filtrul 3 va analiza indicatori prin care să evalueze potenţialul pieţei pentru produsele firmei. Dacă în filtrul anterior firma a analizat potenţialul pieţei pentru categoria respectivă de produs (spre exemplu, care este potenţialul pieţei pentru bere), în prezentul filtru firma va analiza cât poate ea vinde pe pieţele externe evaluate (spre exemplu, câtă bere Tuborg se poate vine pe piaţa externă respectivă). Se vor studia aspecte precum competitorii existenţi pe fiecare piaţă, uşurinţa de a intra pe o anume piaţă, costul intrării pe piaţă). Ţările în care firma nu se aşteaptă să vândă suficient de mult şi profitul aşteptat nu este cel dorit, vor fi eliminate din procesul de selecţie şi vor fi reţinute doar ţările unde valoarea preconizată a vânzărilor şi a profitului corespunde aşteptărilor organizaţiei. Aceste ţări sunt considerate oportunităţi probabile şi vor fi analizate în continuare şi mai în detaliu.

- **Filtrul 4: Evaluarea factorilor la nivel de corporaţie**
  (compatibilitatea ţării cu strategia firmei)

Ultimul filtru va avea în vedere evaluarea ţărilor ajunse în această etapă, în funcţie de compatibilitatea existentă între ţara respectivă şi situaţia prezentă şi viitoare a firmei – resurse umane şi financiare existente la nivel de firmă, obiectivele şi strategiile viitoare ale firmei. Spre exemplu, dacă Tailanda are un potenţial al pieţei şi un profit aşteptat similar cu al Columbiei, iar firma intenţionează să se extindă în America Latină în viitor, Columbia va fi selectată fiind mai compatibilă cu strategiile viitoare ale organizaţiei.

În urma ultimului filtru va rezulta o listă cu ţări prioritare din care va fi aleasă ţara în care organizaţia se va internaţionaliza.

16.1.2 Metode şi tehnici de selectare a pieţelor externe

Organizaţiile pot utiliza diverse metode şi tehnici de selectare a pieţelor extene, ca modalităţi structurate de a analiza şi compara ţările. În acest capitol ne vom axa pe două dintre aceste metode, ca metode uzitate mai des la selectarea pieţelor externe de către firmele ce doresc să se internaţionalizeze, respectiv metoda filtrelor şi metoda scorurilor.

Metoda filtrelor. Metoda filtrelor foloseşte un *model eliminatoriu* care constă în trecerea succesivă a ţărilor printr-un număr de filtre şi eliminarea la nivelul fiecărui filtru a ţărilor care nu corespund nivelurilor minime sau maxime acceptabile ale indicatorilor, stabilite de către organizaţie. Un exemplu relevant pentru utilizarea acestei metode este prezentat în tabelul 16.1. Exemplul prezintă utilizarea metodei filtrelor de către o firmă producătoae de echipament de dializă. Modelul prezentat a fost utilizat în practică la nivelul anilor 1980 de către o firmă din SUA în procesul său de internaţionalizare pentru selectarea pieţelor externe.

În exemplul prezentat la nivelul fiecărui filtru au fost incluşi acei indicatori consideraţi relevanţi pentru evaluarea pieţelor externe. Se observă stabilirea unor limite considerate acceptabile de către firmă pentru fiecare indicator avut în vedere. Limitele acceptabile pot fi minime sau maxime în funcţie de natura indicatorului (de exemplu, minim 15 milioane $ pentru PIB şi maxim 200 persoane/pat spital). Numai ţările care s-au încadrat în limitele acceptabile au rămas în procesul de selecţie în filtrele următoare.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Tabelul 16.1 **Metoda filtrelor utilizată pentru un echipament de dializă**

FILTRUL 1: Evaluarea potenţialului general al pieţei	Produsul Intern Brut: peste 15 mil. $ Produsul Intern Brut/locuitor: peste 1500 $
FILTRUL 2: Evaluarea potenţialului pieţei pentru categoria de produs	Mai puţin de 200 persoane/pat spital Mai puţin de 1000 persoane/medic Cheltuieli guvernamentale pentru sănătate: peste 100 mil. $ Cheltuieli guvernamentale pentru sănătate/ locuitor: peste 20 $
FILTRUL 3: Evaluarea pieţei specifice produsului firmei	Decese din cauze de boli de rinichi: peste 1000 Creşterea anuală în numărul locuitorilor trataţi: peste 40%
FILTRUL 4: Evaluarea finală	Număr de competitori Stabilitatea politică

Sursa: Adaptat după Jeannet, J.P. şi Hennessey, H.D., (2001). *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin Company, p. 181.

Metoda scorurilor. Metoda scorurilor este o tehnică prin care se calculează scoruri finale pentru fiecare ţară inclusă în procesul de selecţie. Scorurile reprezintă nişte indici care includ mai mulţi indicatori, fiecare indicator cu o anumită pondere (%) în funcţie de importanţa care i se acordă de către companie. Vom prezenta în continuare paşii de aplicare a metodei, cât şi un exemplu ipotetic – vezi tabelul 16.2 (Nicolescu, 2011).

1. Stabilirea criteriilor/indicatorilor pe baza cărora vor fi evaluate pieţele. Criteriile de selecţie pot fi variate şi ele pot avea în vedere aspecte diverse precum mărimea pieţei şi comportamentul consumatorului ca şi caracteristici ale pieţei sau bariere de intrare pe piaţă precum bariere tarifare şi bariere netarifare. În exemplu prezentat în tabelul 16.2 se observă şase criterii de selecţie (potenţialul pieţei, tariful vamal, barierele netarifare, acceptabilitatea produsului, intensitatea competitivă şi costurile de transport) care ilustrează că organizaţia se internaţionalizează prin metoda exportului. Dacă metoda de intrare pe piaţa externă ar fi diferită (spre exemplu, investiţie directă), şi criteriile avute în vedere vor fi diferite.

2. Stabilirea procedurii de ordonare/măsurare (E) a indicatorilor. Pentru măsurarea indicatorilor, se pot folosi scale diferite, de la 1 la 10, de la 0 la 100, de la 1 la 5, etc. În exemplul prezentat, scala de măsurare este de la 0 la 4, unde 0 reprezintă condiţii foarte slabe, 1 = condiţii slabe, 2 = condiţii acceptabile, 3 = condiţii bune şi 4 = condiţii foarte bune. Scala trebuie detaliată la fiecare nivel pentru ambele tipuri de indicatori, atât pentru cei cantitativi, cât şi pentru cei calitativi. Spre exemplu, dacă folosim consumul anual al unui produs pe locuitor pentru a evalua potenţialul pieţei într-o ţară, scala de măsurare poate fi explicitată în felul următor:

- 0 = condiţii foarte slabe, când consumul este sub 500 de bucăţi/locuitor

- 1 = condiţii slabe când consumul este între 501-1000 bucăţi/locuitor

- 2 = când consumul este între 1001-3000 bucăţi/locuitor

- 3 = când consumul este între 3001-5000 bucăţi/locuitor

- 4 = când consumul este peste 5000 bucăţi/locuitor.

3. Stabilirea ponderilor de importanţă (P) pentru criterii/indicatori. Fiecărui indicator i se va ataşa o pondere (% ca procent din 100) în funcţie de importanţa care i se acordă de către companie în procesul de selectare a pieţelor externe. În exemplul prezentat cel mai important criteriu de selectare a pieţei este acceptabilitatea produsului, cu ponderea de importanţă cea mai mare (25%), iar cel mai puţin important criteriu este tariful vamal (pondere importanţă 5%).

4. Colectarea datelor pentru fiecare indicator în parte. În această etapă vor fi colectate datele de interes pentru a fi incluse în procesul de selectare. Se vor folosi surse de date secundare disponibile în statisticile organizaţiilor internaţionale (Banca Mondială, Fondul Monetar Internaţional,

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

UNESCO, Eurostat etc.), cât şi diferite surse publice (spre exemplu, pentru date cu caracter calitativ se pot utiliza informaţii publicate în jurnale sau articole de ziar).

5. Calcularea scorurilor pentru fiecare ţară în parte are în vedere indicatorii aleşi, mărimea lor şi gradul de importanţă acordat fiecăruia prin ponderea (%) deţinută. Pentru datele fiecărui indicator colectate dintr-o sursă secundară se va ataşa o estimare a indicatorului cu ajutorul scalei stabilite pentru fiecare indicator. Estimarea dată indicatorului pe baza datelor statistice şi calitative colectate (cu valori 0-4) va fi multiplicată cu ponderea de importanţă a acestuia (P% din 100), şi se va obţine o estimare ponderată (PxE) pentru fiecare indicator în analiza fiecărei ţări. Pentru fiecare ţară, vor fi cumulate estimările ponderate ale tuturor indicatorilor şi se va obţine scorul final de ţară. Vezi tabelul 16.2.

6. Selectarea ţării/ţărilor se realizează în ultima etapă, pe baza ordonării scorurilor finale ale tuturor ţărilor. Ţările care obţin scorurile cele mai mari reprezintă o prioritate pentru a fi selectate.

***Tabelul 16.2* Model ipotetic de selectare a pieţelor externe folosind metoda scorurilor**

Criterii	**Potenţial piaţă**		**Tarif vamal**		**Bariere netarifare**		**Acceptabilitatea produsului**		**Intensitatea competitivă**		**Costuri transport**		**Scor final Max 400**	**Ordine**
Ponderi (%)	**P=15**		**P=5**		**P=17**		**P=25**		**P=22**		**P=16**			
Ţări	E	PxE	E	PxE	E	PxE	E	PxE	E	PxE	E	PxE		
Danemarca	2	30	2	10	1	17	3	75	1	22	3	48	202	4
Suedia	3	45	4	20	3	51	2	50	2	44	3	48	258	2
Norvegia	2	30	3	15	2	34	3	75	1	22	2	32	208	3
Finlanda	4	60	4	20	3	51	3	75	4	88	1	16	310	1
Portugalia	0	0	3	15	1	17	0	0	2	44	2	32	108	5

Sursa: Nicolescu, L. (2011). *Marketing internaţional*, Bucureşti: Editura ASE, p. 60.

Aceste două metode reflectă cele mai comune practici de selectare a pieţelor externe, dar mai pot fi întâlnite şi alte modalităţi de selectare a pieţelor externe precum *metoda indicilor multivariaţi* sau *metodele compensatorii* (Papadopoulus, Chen şi Thomas, 2002; Nicolescu, 2011). Indiferent de metoda folosită, selectarea pieţelor externe are o importanţă deosebită ca prim pas în procesul internaţionalizării firmei.

16.1.3 Segmentare – ţintire – poziţionare la nivel internaţional

Un alt aspect important legat de marketingul la nivel internaţional se referă la strategia de marketing de bază, respectiv succesiunea **segmentare – ţintire – poziţionare**. Astfel de decizii se iau pentru fiecare piaţă externă în parte, ele reprezentând punctul de plecare pentru stabilirea politicilor privind mixul de marketing pentru pieţele externe.

Segmentarea pieţelor la nivel micro (în cadrul unei ţări) are în vedere împărţirea pieţei naţionale în grupuri (omogene în cadrul lor şi distincte între ele) de consumatori cu caracteristici, comportamente şi nevoi diferite, cărora firma trebuie să li se adreseze în mod diferit (produse, promovare diferite etc). Scopul pentru care are loc segmentarea pieţelor este de a identifica profilul consumatorului, cu alte cuvinte firma va trebui să răspundă la întrebarea: Cui mă adresez? Cine sunt consumatorii mei?

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Gruparea consumatorilor se poate face în funcţie de diferite dimensiuni şi variabile, dintre care tabelul 16.3 ilustrează cele mai uzitate variabile pentru segmentarea consumatorului final, a indivizilor.

***Tabelul 16.3* Criterii pentru segmentarea pieţei consumatorilor individuali**

Criterii geografice	Criterii demografice	Criterii psihografice	Criterii comportamentale
Continent, ţară	Vârstă, gen	Clasă socială	Ocazie de utilizare
Mărime localitate	Mărimea familiei	Stil de viaţă	Beneficii
Urban/rural	Ciclul de viaţă al familiei	Personalitate	Statut utilizator
Climă	Venit, ocupaţie		Frecvenţă de utilizare
	Educaţie, generaţie		Loialitate
	Religie, rasă, naţionalitate		Atitudine faţă de produs

Sursa: Kotler, Ph. şi Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*, Pearson Prentice Hall, p. 192.

Segmentarea la nivel internaţional poate cuprinde segmente de consumatori naţionale specifice fiecărei ţări, dar şi segmente globale, comune mai multor ţări. Un segment global de piaţă cuprinde consumatori care, deşi situaţi în ţări diferite, au caracteristici şi comportamente comune, astfel încât ei se pot constitui într-un segment de piaţă global şi pot fi deserviţi în mod unitar de către firmă (cu acelaşi mix de marketing). Spre exemplu, elitele financiare ale diferitelor ţări se pot constitui într-un segment de piaţă unic pentru produsele de lux (iahturi, locuinţe şi maşini personalizate, bijuterii foarte scumpe etc.).

Segmentarea consumatorilor, respectiv gruparea lor în funcţie de criteriile relevante (cele care le diferenţiază comportamentul) este urmată de ţintire, care constă în *alegerea segmentului de piaţă* ce va fi deservit. O firmă cu activitate la nivel internaţional poate deservi la nivelul unei pieţe externe: segmente de piaţă naţionale, numai segmente de piaţă globale sau poate folosi o strategie mixtă prin care, pe o anumită piaţă, să aibă în vedere atât segmente de piaţă naţionale, cât şi segmente de piaţă globale. Spre exemplu, Unilever are o strategie prin care, pe diferite pieţe, se adresează segmentelor de piaţă locale cu produse locale (Dero în România, Pollena 2000 în Polonia) şi, în acelaşi timp, comercializează şi produse globale (cum ar fi detergentul Omo).

După gruparea pieţei în segmente de piaţă şi alegerea unuia sau mai multor segmente de piaţă a fi deservite, firma va stabili strategia de poziţionare pe fiecare piaţă externă în parte. Proiectarea strategiei de poziţionare are în vedere stabilirea imaginii pe are firma doreşte să o formeze pe piaţă despre produsul său. Pentru unul şi acelaşi produs, firma poate stabili poziţionări diferite de la o piaţă externă la alta (McDonald's este produs de masă pe piaţa internă din SUA, dar când a intrat pe piaţa din România, la nivelul anilor 1990, era poziţionat ca un produs destinat clasei medii) sau o strategie de poziţionare globală, cu o imagine unitară peste tot în lume (ex.: mărci de lux precum Armani sau Versace).

De obicei, strategia de poziţionare se face pe bază de diferenţiere (firma încearcă să creeze o imagine diferită a produsului său faţă de cele ale competitorilor) şi această imagine se poate crea prin diferite strategii care se concentrează pe anumite aspecte, cum ar fi: atributele produsului (Dove, 1/4 cremă hidratantă), avantajele oferite consumatorului (telefonie mobilă şi număr de minute, mesaje, internet), ocaziile de utilizare a produsului (bere pentru vizionarea meciurilor de fotbal), utilizatorii produsului (pasta de dinţi destinată întregii familii), originea produsului (cafea din America Latină) etc.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Odată stabilită strategia de poziţionare pentru segmentul de piaţă ales, ea reprezintă punctul de plecare în stabilirea politicilor mixului de marketing. Toate activităţile ulterioare de marketing pe piaţa externă respectivă trebuie să reflecte poziţionarea aleasă. Dacă produsul este poziţionat ca un produs popular, acesta va avea caracteristici mai simple, se va distribui prin lanţuri de distribuţie accesibile segmentului de piaţă popular, va avea un preţ mai scăzut şi va fi promovat ca atare.

16.2 Mixul de marketing la nivel internaţional

După ce firma a selectat piaţa externă pe care doreşte să intre şi a analizat elementele de mediu (economic, politic, cultural, tehnologic, geografic, competitiv, de infrastructură) cu posibile influenţe asupra activităţii de marketing, după ce a ales segmentul de piaţă pe care doreşte să îl deservească pe piaţa externă respectivă, precum şi strategia de poziţionare, firma continuă prin a decide asupra mixlui de marketing, respectiv asupra politicii de produs, politicii de distribuţie, politicii de preţ şi a politicii de promovare. Deciziile privind fiecare element al mixului de marketing pe fiecare piaţă externă vor fi luate în funcţie de constrângerile locale impuse de elementele de mediu extern, astfel încât firma să îşi atingă obiectivele propuse pentru acea piaţă externă. În continuare, vom prezenta ce trebuie să aibă firma în vedere la luarea deciziilor privind fiecare politică a mixului de marketing.

16.2.1 Politica de produs la nivel internaţional

Politica de produs în marketingul internaţional are în vedere, pe lângă ansamblul de decizii tipice unei politici de produs interne, o serie de constângeri legate de abordarea pieţelor externe. În acest sens, două categorii de constrângeri pot fi delimitate (Croué, 1993, pp. 183-184):

- constrângeri interne (ţin de companie): a) constrângeri financiare – au legatură cu bugetele de marketing necesare pentru dezvoltarea de poziţii comerciale pe diferitele pieţe externe; b) constrângeri de producţie – ce trebuie înlăturate pentru a găsi soluţii rapide şi eficiente la cerinţele pieţelor externe (de ex., evoluţii sau schimbări ale utilajului industrial pentru a face faţă volumelor de producţie, diversităţii de game şi de norme internaţionale); c) constrângeri de delocalizare a producţiei anumitor game de produse; d) constrângeri logistice, create prin multiplicarea fluxurilor logistice şi, mai ales, prin divizarea comenzilor internaţionale la nivelul stocurilor şi al expediţiilor;

- constrângeri externe (ţin de piaţă): a) constrângeri legate de particularităţile socio-culturale, politice şi economice ale fiecărei pieţe; b) constrângeri strâns legate de evoluţia tehnologiilor produselor din domeniul respectiv; c) constrângeri ce depind de natura produselor şi care pun, în mod deosebit, problema standardizarii sau adaptării în raport cu funcţia de producţie; d) constrângeri legate de peisajul concurenţial de pe fiecare piaţă, de care depinde capacitatea de a defini natura şi întinderea gamelor de produse decise de companie.

În esenţă, pentru a stabili **cu ce produse** să fie prezentă compania pe pieţele internaţionale şi **cum** să fie acestea, trebuie luate în considerare trei categorii de criterii (tabelul 16.4), respectiv: caracteristicile pieţei/pieţelor externe ţintă, natura şi caracteristicile produsului şi resursele şi politica firmei.

Având în vedere aspectele menţionate mai sus, putem afirma că decizia de stabilire a politicii de produs într-un context internaţional nu este deloc uşor de luat şi orice greşeală în această etapă poate deveni foarte costisitoare.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Dacă ne gândim şi la faptul că produsul ocupă un loc central în cadrul mixului de marketing, iar în jurul produsului gravitează practic cam toate activităţile de marketing, atunci consecinţele unei decizii eronate sunt evidente.

În accepţiunea marketingului internaţional, **politica de produs** reprezintă „conduita pe care o adoptă întreprinderea implicată în activităţi de producţie şi/sau comercializare pe pieţele externe referitor la dimensiunile, structura şi evoluţia gamei de produse şi servicii, ce fac obiectul demersului internaţional, atitudine ce se raportează permanent la cerinţele unui anumit mediu de piaţă, diferit de cel domestic" (Pop şi Dumitru, 2001, p. 228).

Tabelul 16.4 **Criterii pentru stabilirea politicii de produs la nivel internaţional**

Caracteristici ale pieţei externe ţintă	**Caracteristici ale produsului**	**Consideraţii legate de companie**
Politicile guvernamentale şi cerinţele legale (inclusiv barierele tarifare şi netarifare)	Atributele produsului (fizice, chimice, tehnico-funcţionale, calitative etc.)	Resursele (materiale, umane, financiare)
Valorile culturale	Ambalajul	Organizarea
Nivelul de dezvoltare economică	Designul	Strategiile şi politicile sale (obiective, conţinut)
Nivelul de dezvoltare tehnologică	Marca (existenţă, notorietate, imagine)	Analiza costului şi a profitabilităţii
Aspectele fizico-geografice (de ex., clima)	Ţara de origine	
Aspectele ecologice	Serviciile asociate produsului (instalarea, întreţinerea, garanţia)	
Concurenţa (poziţie şi ofertă)		
Caracteristicile şi preferinţele clienţilor potenţiali (modelele comportamentale de consum şi cumpărare)		
Oportunităţile oferite de piaţă (potenţialul pieţei, compatibilitatea produs-piaţă)		

Sursa: Adaptarea autorilor după Sasu (1998), pp. 148-149; Danciu (2005), p. 243; Nicolescu (2005), p. 181; Czinkota şi Ronkainen (2007), p. 331.

Principalele decizii ale politicii de produs pentru o companie care vizează pieţele externe se referă la:

1. selecţia produselor/serviciilor cu care compania poate fi prezentă pe pieţele externe (aceasta va presupune, implicit, şi o analiză a cuplului produs-piaţă), precum şi a strategiei corespunzătoare;

2. determinarea gradului de adaptare/standardizare a produselor companiei pentru fiecare piaţă externă;

3. strategia de marcă adecvată.

Înainte de a dezvolta aceste aspecte menţionate mai sus, se impune o succintă clarificare conceptuală a termenului de produs. Într-o viziune modernă, **produsul** este definit ca „orice poate fi oferit pe piaţă spre atenţie, achiziţie, utilizare sau consum şi care are capacitatea de a satisface o dorinţă, o nevoie" (Kotler şi Armstrong, 2014, p. 250). În sens larg, noţiunea de produs cuprinde mai mult decât bunuri tangibile (maşini, calculatoare, telefoane), incluzând şi servicii, evenimente, persoane, locuri, organizaţii, idei sau o combinaţie a acestora (de exemplu, o cafea mocha la Starbucks, o călătorie la Paris, un concert al lui Julio Iglesias în Barcelona etc.).

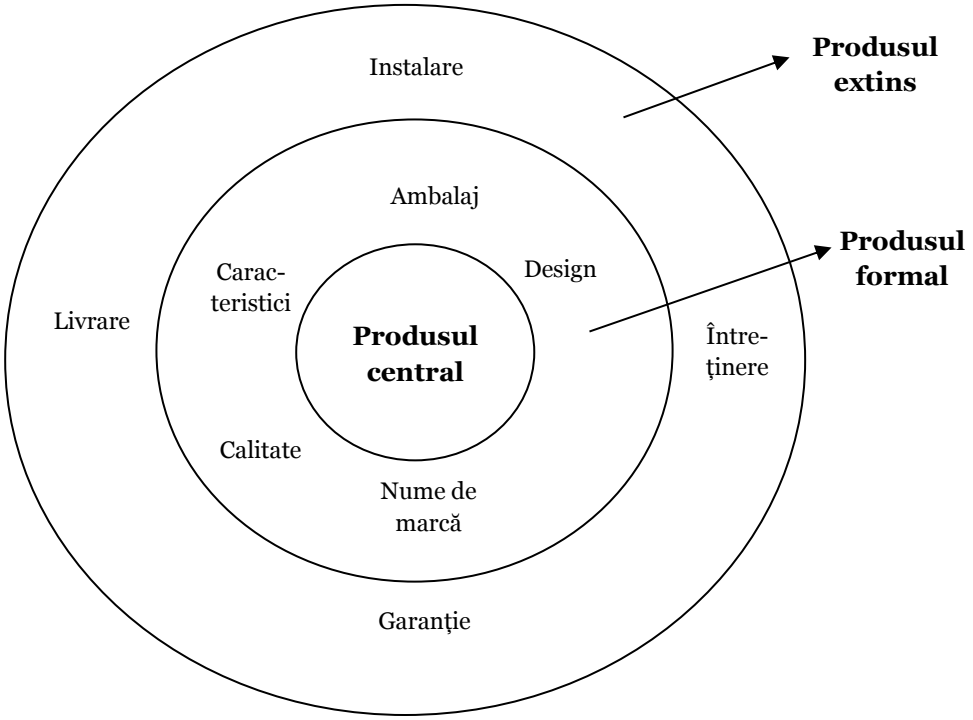
În viziunea marketingului, **conceptul de produs** reuneşte un ansamblu de componente şi **caracteristici corporale (tangibile)** – ce conturează produsul fizic caracterizat prin mărime, greutate, formă, ambalaj – **şi acorporale (intangibile)** – ce formează produsul psihologic (marcă,

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

imagine, servicii, stil) – care satisfac cerinţele cumpărătorilor sau aduc satisfacţii acestora. Conceptul de produs poate fi structurat pe trei niveluri concentrice (Kotler şi Armstrong, 2014; Pasco-Berho, 1997; Pop şi Dumitru, 2001), fiecare nivel adăugând mai multă valoare pentru client (figura 16.2).

***Figura 16.2* Cele trei niveluri concentrice ale structurii produsului**



Sursa: Pasco-Berho, C., (1997). *Marketing internaţional*, Paris: Dunod, p. 92.

- nivelul 1 – **produsul central** sau avantajul de bază – reprezintă trăsăturile produsului care asigură obţinerea avantajului esenţial urmărit de cumpărător şi care îi permite să îşi satisfacă o nevoie; de ex. cineva care cumpără o tabletă, cumpără divertisment, auto-exprimare, conexiune cu prietenii şi familia;
- nivelul 2 – **produsul formal** sau efectiv – cel perceput prin intermediul caracteristicilor, nivelului de calitate, designului (stilului), ambalajului, numelui de marcă; continuând cu exemplul de mai sus, o tabletă Samsung Galaxy Tab A 2016 (LTE, 10.1") are dimensiunile 254,2 x 155,3 x 8,2 mm, o greutate de 525 g, culoarea alb sau negru, cu un design minimalist, neted, cu un finisaj fluid, care arată foarte bine şi este plăcut la atingere, cu un ecran WUXGA de 10,1 inchi ce oferă o claritate excepţională etc.
- nivelul 3 – **produsul extins** sau în sens larg – înglobează toate serviciile care însoţesc produsul formal: livrare, instalare, garanţie, întreţinere, finanţare etc. Tableta Samsung Galaxy Tab A 2016 (LTE, 10.1") este mai mult decât un dispozitiv digital; Samsung şi dealerii săi oferă o serie de servicii: garanţie 24 de luni, instrucţiuni de utilizare, un site web unde se găsesc ghiduri cu întrebări frecvente, asistenţă telefonică, live chat, CYBER (asistenţă service online), accesorii şi aplicaţii software ce pot fi utile etc.

În marketingul internaţional este important să se identifice eventualele modificări ce trebuie făcute la fiecare nivel, astfel încât să se răspundă cerinţelor pieţei. Din acest punct de vedere, avantajele oferite de produsul central (caracteristicile funcţionale, performanţa etc.) sunt mult mai uşor de standardizat decât serviciile asociate produsului formal, care, de multe ori, trebuie să fie adaptate la cultura de afaceri şi, uneori, chiar la consumatorii individuali (Hollensen, 2011, p. 460).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Revenind la principalele aspecte care vizează politica de produs, în abordarea pieţelor internaţionale, o companie are la dispoziţie următoarele variante (Danciu, 2005; Nicolescu, 2005; Pop şi Dumitru, 2001; Sasu, 1998):

- **să introducă pe piaţa internaţională produsul comercializat pe piaţa internă fără modificări ale caracteristicilor acestuia** (scopul este, în general, cel de prelungire a vieţii acestuia; firmele pot fi la începutul pătrunderii pe pieţele externe sau consideră că produsul lor este cel mai bun şi încearcă să îl vândă în străinătate;
- **să modifice produsele potrivit specificului diferitelor ţări şi/sau regiuni** (în acest caz, este vorba de o **strategie de adaptare a produsului** destinat pieţelor externe; uneori avem chiar o **strategie a produsului personalizat** sau „pe măsură", aceasta însemnând că produsul este conceput şi realizat în conformitate cu exigenţele şi preferinţele exprese ale unor clienţi sau grupuri de clienţi internaţionali);
- **introducerea produselor noi în fabricaţie şi lansarea lor pe piaţa interna-ţională** (înseamnă câştigarea de noi segmente de clienţi sau umplerea unor nişe de piaţă);
- **eliminarea produselor „îmbătrânite"**, pentru care cererea clienţilor este într-o scădere accelerată, care nu mai sunt profitabile şi care nu mai deţin factori strategici de succes; de asemenea, mai poate fi şi situaţia **retragerii unor produse care întâmpină o serie de probleme**, cum este şi cazul recent al companiei Ikea[1], care a anunţat, în iunie 2016, retragerea a 36 milioane de comode şi dulapuri ale liniei Malm de pe pieţele SUA şi Canadei după ce au fost raportate mai multe incidente, iar şase copii au murit din cauza pieselor de mobilier care s-au răsturnat peste ei. Reprezentanţii Ikea au negat orice neregularitate a produsului spunând că, deşi instrucţiunile de montare prevedeau, niciuna dintre aceste comode nu a fost fixată de consumator în perete. Atât modelul Malm, cât şi alte modele de comode pot fi foarte periculoase, iar cumpărătorii au fost îndrumaţi să îşi fixeze cât mai repede mobilierul de perete şi să-i asigure stabilitate sau să-l înapoieze. Linia de produse Malm a Ikea este una dintre cele mai bine vândute, mai ales datorită preţurilor accesibile, iar retragerea va fi una foarte costisitoare pentru companie, deoarece se acordă despăgubiri parţiale sau chiar totale, în funcţie de data achiziţionării produselor.

O altă problemă care se cere lămurită prin politica de produs este aceea legată de standardizarea sau adaptarea produselor destinate pieţelor externe.

Standardizarea presupune oferirea aceluiaşi produs pe toate pieţele firmei (atât internă, cât şi externe) sau pe piaţa globală (caz în care vorbim de un produs global). „Produsele globale sunt, de obicei, standardizate cu unele caracteristici uniforme în toate ţările" (Johansson, 2009, p. 403).

O standardizare a produsului este condiţionată, în primul rând, de existenţa unor segmente de consumatori transnaţionale omogene, cu aceleaşi caracteristici şi preferinţe, precum şi a unui potenţial însemnat al acestora. Deşi standardizarea este o soluţie foarte atractivă pentru orice companie (presupunând un efort financiar mai redus pe unitatea de vânzări), în practică o standardizare totală (100%) este rară, întrucât de multe ori este necesară o cât de mică adaptare (de ex., ambalajele trebuie să prezinte informaţii în limba maternă; această problemă este rezolvată de unele firme globale prin furnizarea de informaţii în trei, patru sau mai multe limbi pe acelaşi ambalaj, ceea ce face posibilă producerea de serii mai lungi şi obţinerea economii de scară). În tabelul 16.5 sunt redate principalele avantaje şi dezavantaje ale standardizării.

[1] Cornea, L. (2016). 'Ikea va retrage 29 de milioane de piese de mobilier', *Ziarul Financiar*, 29 iunie, [Online]. Disponibil la: http://www.zf.ro/zf-24/ikea-va-retrage-29-de-milioane-de-piese-de-mobilier-15511778 [29 aug 2016]; '36 millions de commodes "Malm" rappelées par Ikea après la mort de plusieurs enfants', *M6info*, 29 juin, [Online], Disponibil la: https://m6info.yahoo.com/36-millions-de-commodes-malm-rappel-1461119900368950.html [29 aug 2016].

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Tabelul 16.5 Avantaje şi dezavantaje ale standardizării produselor

Avantaje	Dezavantaje
Reducerea costurilor de producţie şi de marketing şi realizarea de economii de scară	Ignorarea gusturilor, obiceiurilor şi preferinţelor locale
Prezenţa internaţională a produselor le conferă o identificare mai uşoară oriunde în lume	În absenţa preferinţelor şi a comportamentelor uniforme, standardizarea poate fi o sursă de nemulţumiri şi conflicte, dăunătoare pentru ansamblul companiei
Crearea unei imagini internaţionale omogene pentru companie	Lipsa de flexibilitate faţă de particularităţile pieţei locale
Împărtăşirea experienţei la nivel internaţional şi folosirea sinergiilor între ţări	Descurajarea creativităţii şi inovării la nivelul reprezentanţilor locali
Rezolvarea mai uşoară a problemelor de organizare şi control a activităţii	Limitarea capacităţii de reacţie faţă de concurenţii locali
Recuperarea mai rapidă a investiţiilor efectuate	

Sursa: Adaptarea autorilor după Sasu (1998), pp. 148-149; Danciu (2005), p. 247; Nicolescu (2005), p. 178; Pop şi Dumitru (2001), p. 244.

Adaptarea produsului implică modificări ale acestuia pentru a răspunde gusturilor şi cerinţelor specifice consumatorilor locali de pe diferitele pieţe externe, însă nici adaptarea totală nu este totdeauna o soluţie de dorit din perspectiva companiei, deoarece poate presupune costuri însemnate. Astfel, ajungem la unul din elementele cheie ale politicii de produs, şi anume, cel al gradului de standardizare sau de adaptare. În privinţa gradului de standardizare şi a elementelor constitutive ale produsului care să fie adaptate, compania trebuie să aibă în vedere (Pop şi Dumitru, 2001, pp. 245, 248):

- atributele şi caracteristicile fizice ale produsului (ingredientele sau reţeta de fabricaţie, dimensiunile, forma, culorile, ambalajul etc.) împreună cu aspectele funcţionale; acestea solicită două categorii de adaptări: obligatorii (impuse tuturor companiilor de legile şi reglementările existente pe piaţa externă ţintă) şi indispensabile (solicitate de aşteptările clientelei de pe fiecare piaţă externă);
- caracteristicile service-ului (în funcţie de natura produsului, nivelul de calificare a forţei de muncă locale, accesibilitatea din punct de vedere geografic etc.);
- caracteristicile simbolice, cum ar fi marca şi imaginea produsului naţional sau din import; „**imaginea produsului** se referă la sinteza reprezentărilor mentale de natură cognitivă, afectivă, socială şi personală a produsului în rândul cumpărătorilor" (Diaconescu, 2010, p. 76); cercetări relativ recente au arătat că, nu de puţine ori, cumpărătorii apreciază mărcile sau produsele în funcţie de **ţara** lor **de origine,** existând ţări care se bucură de un bun renume în privinţa anumitor bunuri; în acest sens, **sintagma 'made in'** identifică atribute care fac să fie recunoscute pe plan mondial ţări ca fiind „specialiste" ale unei activităţi comerciale sau industriale (Japonia pentru automobile şi produse electronice; SUA pentru inovaţii în domeniul tehnologiei de vârf, microinformatică, băuturi răcoritoare, fast-food, blugi; Franţa pentru produse alimentare de lux – vinuri, lichioruri, şampanie, brânzeturi, foie-gras, parfumuri, modă şi alte produse de lux; Germania pentru maşini-unelte şi bere; Cehia pentru cristalul de Boemia, bijuteriile din granat) (Diaconescu, 2000);
- costurile presupuse de fiecare soluţie în parte.

În ceea ce priveşte alegerea **strategiei de marcă** pentru piaţa internaţională, compania trebuie să ia în calcul diversitatea sau similitudinea pieţelor, obiectivele sale pe pieţele externe vizate, varietatea de produse/servicii.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Marca reprezintă un semn distinctiv folosit de întreprinderi pentru a-şi individualiza şi identifica produsele/serviciile de cele ale concurenţilor. Pot să constituie mărci semne distinctive cum ar fi: cuvinte, inclusiv nume de persoane, desene, litere, cifre, elemente figurative, forme tridimen-sionale şi, în special, forma produsului sau ambalajului sau, combinaţii de culori, sunete, precum şi orice combinaţie a acestor semne.

Atât producătorii, cât şi comercianţii pot recurge la următoarele strategii de marcă pe pieţele externe (Danciu, 2005):

a. Strategia mărcilor globale – este potrivită pentru produsele standardizate, în general cele aculturale şi de prestigiu; o **marcă globală** este unică şi înseamnă folosirea aceluiaşi nume de marcă pentru acelaşi produs, precum şi aceleaşi principii strategice, imagine şi poziţionare a mărcii pe piaţa globală (exemple: Coca-Cola, Apple, Google, Heineken). Marca globală poate fi utilizată de multe ori şi ca marcă umbrelă pentru toate produsele firmei (exemple: Nestlé, L'Oréal).

b. Strategia mărcilor multiple – ia în calcul specificul diferitelor pieţe, având ca variante:

- mărci multiple cu caracter internaţional – pentru aceeaşi linie de produse sunt utilizate mai multe mărci care rămân neschimbate pe mai multe pieţe (de ex., compania Procter & Gamble are în cazul detergenţilor mărcile internaţionale Ariel, Tide şi Bonux);

- mărci multiple locale – este cazul companiilor care preiau şi dezvoltă mărci locale (de ex., compania Heineken, prezentă pe piaţa românească de bere prin Heineken România, are în portofoliul său şi mărci locale de bere precum: Ciuc Premium, Silva, Golden Brau, Neumarkt, Bucegi etc.[2]).

De multe ori, în strategia mărcilor multiple se regăseşte un mix de mărci internaţionale şi locale (de ex., Heineken România are în portofoliul său, pe lângă mărcile locale enumerate mai sus, şi mărci internaţionale, cum ar fi: Amstel, Desperados, Sol). Sunt însă şi situaţii în care portofoliul de mărci al unei companii pe o piaţă externă ţintă are atât mărci globale, cât şi mărci internaţionale şi locale (de ex., în cazul companiei Heineken, aceasta este prezentă pe piaţa de bere din România şi cu marca sa globală Heineken).

În caseta 16.2 regăsim o exemplificare foarte interesantă în privinţa unor strategii relevante pentru politica de produs în marketingul internaţional: lansarea unui produs nou pe o piaţă externă, standardizare, mărci multiple cu caracter internaţional şi mărci multiple locale. Mini studiul de caz arată cât de interesantă şi de dinamică poate fi dezvoltarea pieţei unui produs în contextul în care pe piaţă sunt prezente atât companii multinaţionale, cât şi companii locale.

[2] http://www.heinekenromania.ro/portofolio.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 16.2 Lansări de mărci de cidru pe piaţa din România

Cidrul este una dintre băuturile alcoolice cu o istorie destul de îndelungată pe plan european. Cidrul este un suc fermentat de mere (uneori denumirea este extinsă şi pentru alte băuturi fermentate de pere sau gutui), uşor alcoolizat (2%-8% vol. concentraţie) şi, cel mai adesea, acidulat. În Franţa sau Marea Britanie, cidrul este o băutură foarte populară, însă el poate fi regăsit şi în alte ţări din Europa (Spania, Belgia, Italia, Germania, Irlanda sau Suedia) şi nu numai. În Marea Britanie se produc circa 500 de milioane de litri pe an şi o bună parte din cidru este obţinut din pere, fiind cunoscut şi sub numele de perry; tot Marea Britanie deţine şi recordul pentru cel mai mare consum de cidru pe locuitor (peste 15 l/loc.). În ultimii ani, cidrul prinde din ce în ce mai mult teren şi în România. Conform datelor Asociaţiei Producătorilor de Cidru şi Vin din Fructe din Europa (AICV), România, deşi are un consum foarte scăzut de cidru pe locuitor (mai puţin de o sticlă), a avut una dintre cele mai mari evoluţii pozitive a vânzărilor în perioada 2009-2014, de peste 46% creştere (Panaete, 2016). Interesant este că marile companii producătoare de bere au văzut în cidru o oportunitate de a atrage spre portofoliul lor clienţii care nu consumă bere; astfel, producătorul de bere Heineken a deschis această categorie pe piaţa românească prin lansarea, în aprilie 2015, a cidrului **Strongbow** – marca de cidru numărul 1 în lume (disponibilă în 71 de ţări). Este o băutură cu un gust răcoritor şi proaspăt, produsă din mere, cu un conţinut de alcool de 4,5%, disponibilă în trei variante: **Gold Apple** (varianta clasică), **Red Berries** (fructe de pădure) şi **Elderflower** (soc) la sticlă de 0,33 l şi doză de 0,4 l, la nivel naţional, în canalele retail şi HoReCa.

Onno Rombouts, managing director Heineken România, a spus despre lansarea mărcii de cidru Strongbow în România: *„Introducerea Strongbow în portofoliul nostru şi construirea categoriei cidru în România reprezintă una dintre cele mai mari inovaţii pe care compania noastră le-a făcut vreodată. Sperăm că românii vor iubi această băutură autentică, urban by nature”* (http://www.wall-street.ro).

La doar patru luni de la lansarea Strogbow, tot Heineken a adus în România şi a doua marcă de cidru - **Old Mout Cider** – un cidru originar din Noua Zeelandă cu un conţinut de alcool de 4%. Cidrul Old Mout e poziţionat pe segmentul premium şi se găseşte în trei variante: **Summer Berries** (căpşuni, zmeură, coacăze), **Kiwi & Lime** (kiwi şi lămâie verde) şi **Passionfruit & Apple** (fructul pasiunii şi măr verde) la sticle de 0,5 l**.**

La scurt timp după cele două mărci de cidru lansate în România de Heineken, tot în anul 2015, producătorul de bere URBB (United Romanian Breweries Bereprod) a intrat pe piaţa românească cu cidrul **Somersby**, aflat în portofoliul de branduri al grupului danez Carlsberg. Cidrul premium Somersby, prezent deja în peste 43 de ţări ale lumii, are o concentraţie alcoolică de 4,5%, fiind disponibil în canalele naţionale de retail şi HoReCa, la sticlă de 0,33 l, în trei sortimente: **Apple Cider** (mere), **Pear Cider** (pere) şi **Blackberry** (mure). Paul Markovits – Marketing VP al URBB a declarat cu ocazia lansării că: *„Gama de cidru pe care am adus-o în România include atât sortimentul de mere, pentru că acesta reprezintă esenţa categoriei, cât şi două arome unice: pere şi mure, care nu se regăseau pe piaţa românească. Analizând piaţa, am intervievat peste 300 de respondenţi în Bucureşti, Cluj şi Iaşi, invitându-i să testeze aroma de mere. Am fost încântaţi să descoperim că peste două treimi dintre aceştia (67,4%) au preferat produsul nostru”* (http://adevarul.ro). Cidrul Somersby a primit o serie de premii pe plan internaţional: Produsul Anului în Polonia, în 2013; Medalia de aur pentru Cel mai bun cidru dulce în Suedia; Best Sales Achievement – Cider, în 2015, în cadrul Australian Drinks Awards.

Potrivit unui studiu de Emotional Branding, realizat de 360insights, în care sunt analizate mărcile cele mai apreciate de români, categoria berii a fost lărgită de nou-intratul pe piaţa băuturilor alcoolice, cidrul. Astfel, Strongbow şi Somersby se lansează direct în top, pe locurile 6, respectiv 10; întrucât notorietatea mărcilor este încă medie sau scăzută (Strongbow 60%, Somersby 13%), intrarea lor direct în top este cu atât mai spectaculoasă (Mihai, 2016).

De la lansările prezentate şi până în octombrie 2016, piaţa românească de cidru a atras şi alţi jucători locali şi internaţionali. Ursus Breweries a intrat cu marca premium **Kingswood** (4,5% alcool), disponibilă în sticle de 0,4 l; în luptă au intrat şi producători locali precum: Zarea S.A., cu marca **Dacic Romanian Ciders** (4,5% alcool, în variantele de afine, căpşuni & frăguţe, mere şi cherry sau vişine, în ambalaj de sticlă de 0,275 l), Alan Clark cu marca **Clarks** şi Natura S.R.L. cu marca **„Ana are“**. Totuşi, portofoliul cel mai extins îl are compania Heineken cu patru mărci, din care două internaţionale (Strongbow şi Old Mout) şi două locale, fabricate 100% din mere româneşti: **Cidru Mândru** (în două variante de mere şi mere şi vişine) şi **Livada Secretă** (de mere).

Sursa: Informaţii mass media şi site-urile: http://www.businessmagazin.ro/analize/care-sunt-marcile-cele-mai-apreciate-de-romani-15211778/?p=2 ;
http://www.oldmoutcider.com/ro-ro/our-ciders; http://www.somersbycider.com/gl/en/;
http://www.strongbow.com/ro-ro; http://www.theheinekencompany.com/.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

16.2.2 Politica de distribuţie la nivel internaţional

Distribuţia reprezintă procesul prin care un produs ajunge de la producător la consumatorul final. Politica de distribuţie reprezintă o parte importantă a mixului de marketing, atât pe plan intern, cât şi pe plan internaţional, deoarece orice produs poate eşua dacă nu este uşor accesibil consumatorilor. Prin urmare, observăm că o politică de distribuţie bine aleasă poate oferi un plus de valoare produselor firmei, atât pe plan intern cât şi internaţional. Această secţiune va aborda distribuţia pe pieţele externe.

16.2.2.1 Decizii de distribuţie la nivel internaţional

Distribuţia pe pieţele externe are în vedere stabilirea modalităţii în care produsul firmei ajunge de la facilitatea de producţie la consumatorul final de pe piaţa externă. Acest lucru depinde de infrastructura de distribuţie existentă. Ca şi în cazul celorlalte elemente ale mixului de marketing, una dintre deciziile principale privind distribuţia la nivel internaţional are în vedere standardizarea (folosirea unei distribuţii similare cu cea din ţara de origine sau de pe alte pieţe externe) sau adaptarea acesteia (folosirea unor modalităţi noi de distribuţie). Pentru luarea unei decizii de acest fel, firma trebuie să pornească de la analiza situaţiei existente în ţara de interes. O astfel de analiză cuprinde mai multe etape: se pleacă de la analiza modelelor generale de distribuţie în ţara respectivă, după care se va analiza cum se realizează în mod concret distribuţia produsului pe care dorim să îl comercializăm în ţara respectivă. Ulterior, pe baza informaţiilor colectate despre distribuţia pe acea piaţă, firma îşi va stabili propria strategie de distribuţie.

Analiza generală a distribuţiei pe pieţele externe, prin studiul modelelor de distribuţie existente în diferite ţări, se poate baza pe următoarele două criterii:

1. Filozofia şi modul de gândire predominant în sistemul de distribuţie

2. Modalitatea în care produsul ajunge de la producător la consumatorul final.

1. În funcţie de filozofia şi modul de gândire pe care se bazează activitatea de distribuţie, se pot întâlni:

a) *Structuri de distribuţie orientate către importuri*. Acest sistem de distribuţie se regăseşte în ţări mai puţin dezvoltate şi ţări în curs de dezvoltare, care prezintă o dependenţă puternică faţă de produsele importate. De regulă, într-o astfel de structură există un număr mic de importatori (chiar unul singur) de produse care controlează oferta de produse. Modul de abordare a afacerii a acestui importator este de a vinde cantitatea limitată de produse pe care o importă la un preţ cât mai ridicat. Pe aceste pieţe cererea depăşeşte oferta, importatorii domină pieţele, iar structurile de distribuţie sunt slab dezvoltate.

b) *Structuri de distribuţie de masă*. Acest sistem se regăseşte, de obicei, în ţările dezvoltate, unde avem un număr mare de ofertanţi, care oferă spre vânzare produse către un număr mare de consumatori. În această situaţie întâlnim un număr mare de intermediari diversificaţi. Filozofia de afaceri întâlnită în aceste ţări se bazează pe faptul că fiecare intermediar încearcă să faciliteze drumul produsului de la producător la consumatorul final şi încearcă să ofere beneficii suplimen-tare consumatorilor pentru a se asigura că produsul se vinde.

2. În funcţie de modul în care produsul ajunge la consumator se pot întâlni:

a) *Structuri de distribuţie tradiţionale*. Aceste structuri de distribuţie utilizează intermediari pentru ca produsul să ajungă de la producător la consumator.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

b) *Structuri de distribuţie moderne*. Aceste structuri de distribuţie fac legătura între producător şi consumator în mod direct. Prin urmare, nu sunt implicaţi intermediari. Metodele de distribuţie directă includ: teleshopping, vânzarea prin catalog, vânzarea din uşă în uşă, vânzarea pe internet. Utilizarea internetului pentru vânzarea directă a devenit extrem de populară în ultimii ani odată cu creşterea numărului de utilizatori de internet la nivel global. Exemple de firme care utilizează distribuţia directă sunt Avon, Herbalife, Oriflame, Tupperware, Mary Kay, Nu Skin etc.

Analiza distribuţiei pentru categoria de produs ce se doreşte comercializată presupune studierea unor aspecte precum cele prezentate în continuare (Nicolescu, 2011, pp. 95-97).

Serviciile oferite de intermediari. Compania care doreşte să-şi construiască un sistem de distribuţie pentru produsul său pe o piaţă străină trebuie să studieze care sunt serviciile pe care distribuitorii/intermediarii din ţara respective le oferă, servicii ce pot diferi într-o mare măsură de la o ţară la alta în funcţie de cultura ţării, de gradul de dezvoltare economică a ţării, etc. Serviciile pe care le oferă intermediarii pot fi analizate pe baza funcţiilor pe care aceştia le îndeplinesc: funcţii logistice (transport, manipulare, depozitare etc.) şi funcţii comerciale (studii de piaţă, promovare etc). În multe ţări în curs de dezvoltare, principala sarcină a intermediarilor este de a realiza logistica produselor, fără implicare în activitatea de promovare.

Lăţimea liniei de produse comercializate de intermediar are în vedere numărul de linii de produse comercializate de diferiţi intermediari, mai ales de către detailişti. În funcţie de lăţimea liniei de produs putem întâlni distribuţie cu linii de produs înguste (intermediari care comercializează puţine categorii de produse – magazine specializate) şi distribuţie cu linii de produse largi, în care intermediarii comercializează multe categorii de produse (magazine de tip universal). În Marea Britanie, spre exemplu, întâlnim multe magazine specializate cu linii de produs înguste: Tie Rack vinde cravate şi eşarfe şi Birthday Cards vinde numai felicitări, există magazine specializate în comercializarea exclusivă de şosete sau bomboane.

Costurile şi adaosurile utilizate de intermediari diferă de la o ţară la alta şi chiar în cadrul aceleiaşi ţări, din mediul urban în mediul rural sau în funcţie de regiunea geografică. Printre factorii care determină diferenţe în adaosurile practicate se numără concurenţa, tipul şi calitatea serviciilor oferite, tradiţia, etc. Spre exemplu, în SUA adaosul practicat de diferitele lanţuri de supermarketuri este de 2-3%, în Marea Britanie acesta este de 7-8 %, iar în România el variază între 0-15%, şi poate ajunge până la 30%. Costurile şi adaosurile intermediarilor au un impact major asupra preţului final al produsului şi ele trebuie cunoscute în avans de firma care se internaţionalizează.

Lungimea canalului de distribuţie are în vedere numărul de intermediari care se interpun între producător şi consumator. Şi lungimea canalului de distribuţie afectează direct preţul final la care se vinde produsul consumatorului final prin faptul că fiecare intermediar din lanţul de distribuţie îşi adaugă propriul adaos, astfel încât cu cât canalul de distribuţie este mai lung, cu atât preţul produsului final este mai mare. Un canal de distribuţie cu 0-1-2 intermediari se consideră un canal scurt de distribuţie. Un canal de distribuţie cu peste 3 intermediari se consideră un canal lung de distribuţie.

Canale blocate. Această situaţie se referă la faptul că firma poate dori să folosească anumite canale de distribuţie existente pe pieţele externe, dar ea nu poate pentru că acestea sunt blocate. Cele două mari tipuri de cauze ale blocării canalelor de distribuţie sunt: a) canale blocate prin legislaţie (spre exemplu, ochelarii de vedere sunt distribuiţi numai prin magazine specializate de Optică, celelalte canale fiind blocate prin lege pentru acest tip de produs); şi b) canale blocate de concurenţi. Acest lucru înseamnă că respectivele canale de distribuţie sunt deja ocupate de competitori cu liniile lor de produse, în acest mod demotivând sau interzicând

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

intermediarilor să introducă noi produse din aceeaşi categorie de produs, blocând de fapt canalele de distribuţie pentru introducerea de noi produse similare.

După analiza situaţiei existente în ceea ce priveşte distribuţia pe o anumită piaţă externă, firma va decide asupra propriei **strategii de distribuţie**. În stabilirea strategiei de distribuţie pe o piaţă externă, firma va trebui să ia următoarele decizii (Nicolescu, 2005; Nicolescu, 2011; Cateora, Gilly şi Graham, 2011):

a. *Stabilirea lungimii canalului de distribuţie* care se referă la numărul de intermediari implicaţi în drumul fizic al produsului de la producător la consumatorul final.

b. *Stabilirea lăţimii canalului de distribuţie* se referă la numărul de intermediari pentru fiecare nivel al canalului de distribuţie. În acest scop, trebuie stabilită densitatea distribuţiei în plan geografic, iar posibilele strategii pot fi:

- *distribuţie intensivă/extensivă*, când firma distribuie produsul său printr-un număr cât mai mare posibil de intermediari. Această strategie este, de regulă, utilizată pentru bunuri de larg consum pe care producătorul doreşte să le facă disponibile consumatorului în cât mai multe locuri.

- *distribuţie selectivă*, când firma selectează anumiţi intermediari pentru distribuţia produsului său, în funcţie de caracteristicile acestora şi de serviciile oferite de acestea. Este utilizată pentru produse cum ar fi cosmeticele de lux, articolele de îmbrăcăminte etc.

- *distribuţia exclusivă*, când se foloseşte un singur intermediar într-o anumită regiune geografică, pentru distribuţia produsului. Este utilizată pentru produse cum ar fi automobilele.

c. *Folosirea unor canale multiple de distribuţie*. Firma trebuie să decidă dacă va folosi mai multe canale de distribuţie sau unul singur pentru distribuţia produsului său. Spre exemplu, o firmă producătoare de cafea poate distribui cafeaua prin următoarele canale de distribuţie: supermarketuri, HORECA (hoteluri, restaurante), tonomate de cafea. Mai multe canale de distribuţie oferă modalităţi alternative de a face produsul disponibil consumatorilor, dar aceste canale se şi pot canibaliza între ele.

Figura 16.3 exemplifică structuri de canale de distribuţie pe diferite categorii de produse.

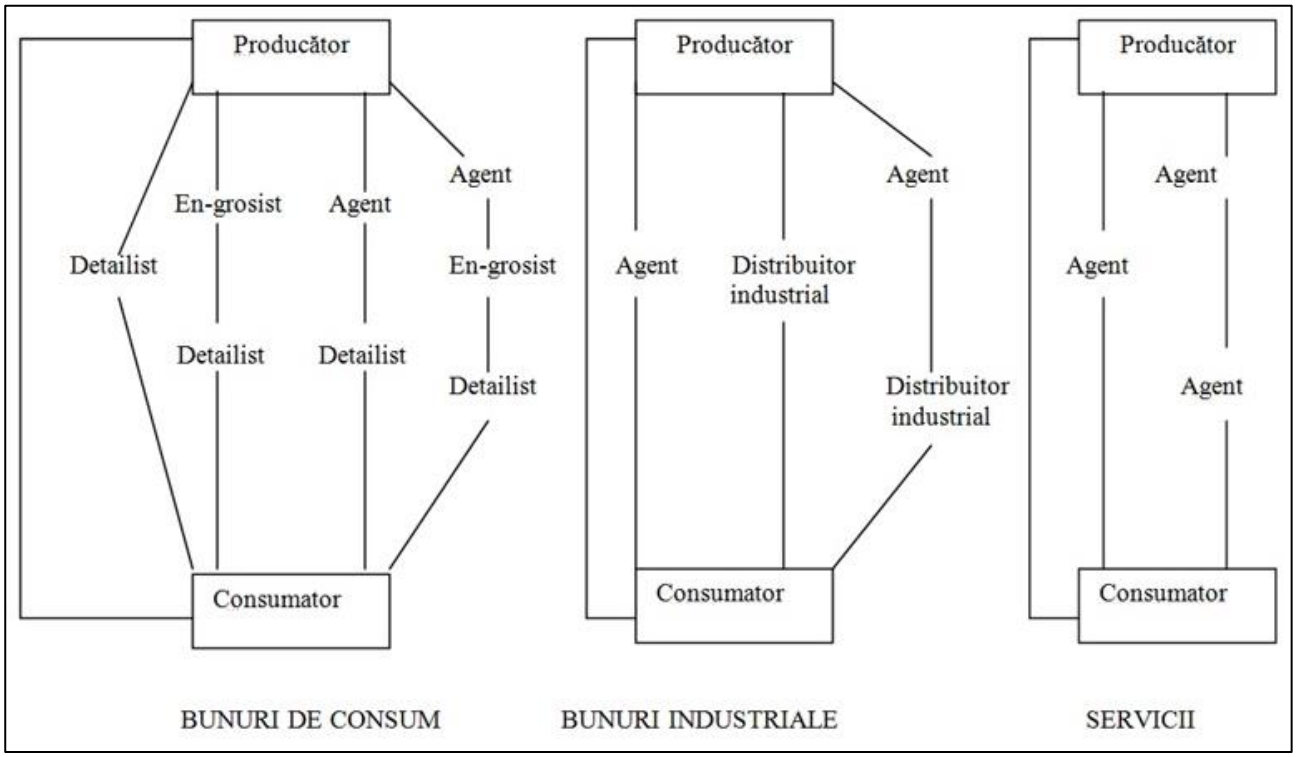
Un alt aspect important în distribuţia internaţională se referă la modul în care firma alege dintre canalele de distribuţie existente pe cele cu care va încheia parteneriate. În această alegere firma trebuie să ţină cont de factori precum: costul utilizării unui anumit canal de distribuţie, care va depinde de adaosurile comerciale practicate de intermediarii acelui canal; capitalul necesar utilizării canalului de distribuţie respectiv, care are în vedere lichidităţile necesare pentru firma producătoare pentru a distribui prin acel canal; gradul de acoperire a pieţei, atât din punct de vedere geografic, cât şi din punct de vedere al segmentului de piaţă; gradul de control pe care producătorul îl poate exercita asupra preţului şi promovării produsului său distribuit prin acel canal.

În ceea ce priveşte decizia de standardizare vs. adaptare la nivel internaţional, distribuţia este unul dintre elementele mixului de marketing cel mai dificil de standardizat pe pieţele externe, deoarece posibilităţile de distribuţie ale unei firme depind de facilităţile şi infrastructura de distribuţie existente pe acea piaţă. Standardizarea strategiei de distribuţie va fi posibilă numai pentru ţările în care sistemele de distribuţie sunt similare. De exemplu, când în două ţări diferite regăsim aceleaşi lanţuri de magazine, există o posibilitate mai mare de standardizare a distribuţiei pentru ambele pieţe.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

***Figura 16.3* Distribuţia produselor la nivel internaţional**



Sursa: Nicolescu, L. (2011) *Marketing internaţional*, Bucureşi: Editura ASE, p. 102.

16.2.2.2 Tendinţe în distribuţia la nivel internaţional

Schimbările economice, sociale şi tehnologice, care au loc în mod constant, au dus la schimbarea modului în care produsele ajung de la producător la consumator. Principalele tendinţe care se manifestă la nivel internaţional în domeniul distribuţiei în ultimii ani sunt:

a. Internaţionalizarea distribuţiei. Majoritatea tipurilor lanţurilor de distribuţie – supermarketuri, hypermarket-uri, magazine de tip discount, magazine specializate – au cunoscut în ultimul timp un proces de extindere la nivel global, ajungând să fie prezente pe cât mai multe pieţe. Metro, Kaufland, Lidl, Carrefour, Auchan, IKEA, Zara, H&M sunt comercianţi care s-au internaţionalizat în multe ţări în ultimii ani.

b. Folosirea pe scară largă a tehnologiei informaţiei în distribuţie. În prezent, cea mai mare parte a detailiştilor folosesc în activitatea lor curentă sisteme informatice de înregistrare (coduri de bare, cartele de fidelitate). Aceste tehnologii îmbunătăţesc controlul stocurilor şi monitorizează mai bine comportamentului consumatorului, asigurând un grad mai mare de cunoaştere a acestuia şi, implicit, putând să satisfacă într-o mai mare măsură nevoile şi necesităţile acestuia.

c. Dezvoltarea unor magazine foarte specializate de dimensiuni foarte mari, precum Toys'R Us. Acesta este un magazin de dimensiunile unui supermarket, care comercializează numai jucării şi articole pentru copii. Similar, Mr. Bricolage oferă spre vânzare produse electrocasnice, unelte pentru casă şi grădină şi materiale de construcţii. Acest tip de intermediari sunt cunoscuţi în literatura de specialitate şi sub denumirea de "category killers".

d. Dezvoltarea pe scară largă a marketingului direct prin telemarketing (prin telefon), din uşă în uşă, prin teleshopping, prin internet. Firme care practică marketingul direct sunt: Amway, Avon, Oriflame, Herba Life etc. Dezvoltarea tehnologiei informaţiei recentă a determinat răspândirea masivă a utilizării internetului pentru comercilaizarea de produse. Bineînţeles, această dezvoltare a fost întâlnită în ţările în care accesul la internet se face în mod facil şi unde există infrastructura

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

bancară necesară care să permită plata cu cardul. Detailişti cunoscuţi, cu activitate internaţională, cum ar fi Carrefour, Zara, Ikea, H&M etc., oferă consumatorului posibilitatea de a achiziţiona produsele lor atât în magazinele fizice, dar şi online. Dublarea canalelor de distribuţie prin includerea vînzării online are scopul de a permite intermediarului de a ajunge la cât mai mulţi consumatori şi a le oferi acestora o experienţă cât mai aproape de necesităţile şi doleanţele lor.

e. Se mai observă şi dezvoltarea magazinelor care funcţionează exclusiv online. Amazon.com este un bun exemplu în acest sens. Iniţial, compania americană Amazon a pornit ca un magazin on-line care vindea cărţi. Ulterior, şi-a diversificat gama de produse, iar în momentul de faţă consumatorii pot achiziţiona de pe Amazon.com nu numai cărţi, dar şi electronice şi electrocasnice, mobilă, produse de menaj, haine şi accesorii, produse de îngrijire personală etc. O astfel de tendinţă se observă şi pe piaţa din România. Magazinul virtual elefant.ro a pornit iniţial cu vânzarea de cărţi, dar, observând interesul crescut al consumatorilor români pentru achiziţia de produse online, s-a transformat într-un detailist online care oferă consumatorilor produse diverse: îmbrăcăminte, încălţăminte, jucării, parfumuri, cosmetice şi cărţi.

Caseta 16.3 prezintă un exemplu de firmă din România cu distribuţie online, care s-a internaţionalizat pe mai multe pieţe.

CASETA 16.3 Distribuţie on-line la nivel internaţional: eMag

eMag este o companie din România, care se ocupă cu vânzarea de produse electronice şi electrocasnice, articole de îngrijire personală, haine şi accesorii pentru adulţi şi copii, cărţi, muzică, filme, articole de bricolaj, produse auto şi produse alimentare şi este cel mai mare magazin online din România, având aproximativ 1 milion de produse şi peste 17.000 de branduri. Firma şi-a început activitatea în 2001, ca un magazin online de produse electronice şi, ulterior, şi-a extins gama de produse oferite spre vânzare. Pentru a ajunge la cât mai mulţi consumatori, firma are şi câte un magazin de prezentare în Bucureşti, Ploieşti, Braşov, Galaţi, Iaşi, Constanţa, Oradea, Cluj, Timişoara şi Craiova. În Bucureşti, pe langă magazinul de prezentare, firma are şi 14 puncte de livrare, de unde clienţii îşi pot ridica produsele comandate, în cazul în care nu doresc ca acestea să le fie livrate prin curier. Firma mai are puncte de livrare şi în Târgovişte, Piteşti şi Buzău. În cursul anului 2016, firma intenţiona să deschidă trei depozite în Braşov, Cluj şi Timişoara, unde vor fi ţinute produse pe stoc pentru a facilita livrarea în zonele respective. Pentru a asigura satisfacţia clienţilor, firma a introdus în Bucureşti, pentru anumite produse, un serviciu de livrare în două ore, care este disponibil non-stop. eMag este prezent şi pe piaţa din Bulgaria, prin emag.bg, şi în Ungaria, prin emag.hu. Firma urmează să îşi extindă operaţiunile şi pe piaţa din Polonia, prin lansarea emag.pl până la finele anului 2016.

16.2.3 Politica de preţ la nivel internaţional

Preţul reprezintă un element important al mixului de marketing şi trebuie folosit ca un instrument strategic în activitatea de marketing internaţional. Preţul este singurul element al mixului de marketing care generează, în mod direct, venituri, spre deosebire de politica de produs, promovare şi distribuţie, care generează costuri. Preţul, de asemenea, poate afecta cererea pentru produs şi influenţează modul în care produsul este perceput de către consumatori. Deciziile legate de politica de preţ a firmei pe diferite pieţe externe sunt influenţate de numeroşi factori printre care se numără (Nicolescu, 2011): cererea la nivel local, concurenţa locală, costuri, taxe şi ratele de schimb, care sunt diferite în fiecare ţară. Prin urmare, observăm că procesul de stabilire al preţului la nivel internaţional este unul mai complex decât pe plan intern.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Una dintre deciziile importante pe care firma trebuie să le ia la nivel internaţional pentru fiecare element al mixului de marketing este aceea de standardizare sau adaptare şi acest lucru este valabil şi pentru politica de preţ. Este posibil ca firma să aibă un preţ standard pentru produsele sale pentru toate pieţele străine unde îşi comercializează produsul? Acest lucru este extrem de dificil, deoarece există un număr de factori importanţi care, de obicei, conduc la necesitatea adaptării preţului pe plan local. Secţiunea următoare detaliază factorii de influenţă ai preţului pe pieţele externe. Se poate afirma că preţul trebuie, mai degrabă, adaptat la nivel internaţional, decât standardizat. Există situaţii în care preţul poate fi standardizat la nivel regional datorită condiţiilor economice şi legale similare care pot apărea pe mai multe pieţe dintr-o anumită regiune (spre exemplu, ţările Europei Centrale şi de Est). Chiar dacă preţurile trebuie adaptate la nivel inter-naţional, firma poate standardiza politica de preţ pe mai multe pieţe. Se poate utiliza, de exemplu, politica de a comercializa produsele la un preţ ridicat, situaţie în care firma va stabili un preţ mai mare pentru fiecare piaţă externă în parte, comparativ cu alte produse similare de pe acea piaţă, dar nivelul efectiv al preţului va diferi de la o piaţă la alta, în funcţie de factorii de influenţă. Practic, firma va avea o politică de preţ unitară, dar preţuri diferite pe diferite pieţe externe.

16.2.3.1 Factorii care influenţează determinarea preţurilor la nivel internaţional

Factorii care influenţează preţul la nivel internaţional sunt mai numeroşi şi complecşi decât cei care se regăsesc pe plan local. Analizând factorii de influenţă, putem identifica trei categorii de factori: factori interni, factori privind piaţa şi factori de mediu, iar în cele ce urmează vom discuta fiecare categorie în parte (Nicolescu, 2011).

a. Factori interni. De obicei, firmele încep procesul de stabilire a preţului prin analiza elementelor interne, care ţin de activitatea firmei, şi a structurii costurilor.

Costul este un element extrem de important în stabilirea preţului. Se iau în calcul mai multe categorii de costuri, respectiv: costul de producţie, de transport, de distribuţie şi taxele locale. Între acestea, costul de producţie este un element intern al firmei, în timp ce celelalte elemente de cost depind de piaţă, dar, pentru unitate, le vom prezenta pe toate în această secţiune.

- *Costul de producţie* poate fi diferit de la o ţară la alta, fiind influenţat de nivelul de dezvoltare economică, costul materiilor prime, salarii. Aşadar, costul de producţie pentru acelaşi produs poate fi diferit dacă este produs în altă ţară.
- *Costul de transport* poate influenţa, într-o măsură mai mică sau mai mare, preţul final al unui produs, în funcţie de ponderea lui în costul total. Produsele de înaltă tehnologie sunt mai puţin sensibile la costurile de transport, deoarece acesta reprezintă o parte mică din costurile totale. Pentru bunurile de consum curent, costurile de transport au o pondere mai mare în costul total şi, prin urmare, nivelul costurilor de transport poate influenţa plasarea unei comenzi.
- *Costul de distribuţie* se referă la costurile date de lungimea canalului de distribuţie, marjele practicate de intermediari şi costurile de logistică. Cu cât canalul de distribuţie este mai lung cu atât costul este mai ridicat datorită intermediarilor care aplică fiecare propria marjă la costul produsului.
- *Taxele locale* pot influenţa costul produsului pe piaţa de destinaţie şi, desigur, politica de preţ. Taxele şi nivelul acestora diferă de la o ţară la alta. De exemplu, la nivelul Uniunii Europene există norme care armonizează TVA-ul, dar aplicarea acestora poate fi diferită pentru fiecare ţară în parte: în Slovenia există două cote de taxare, de 22% şi 9,5%, în Estonia cota generală a TVA-ului este de 20%, cu excepţii pentru anumite categorii de produse unde este fie de 9% sau chiar 0%; în Suedia sunt trei cote de taxare pentru TVA – de 25%, 12% şi

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

6%, în funcţie de categoria de produse sau servicii. În România, cota standard de TVA este de 19% de la 1 ianuarie 2017, iar pentru anumite categorii de bunuri şi servicii este de 9% şi 5%[3].

Strategia de poziţionare a produsului poate să difere de la o piaţă la alta. Există firme care pe piaţa domestică îşi poziţionează produsul ca fiind de masă, în timp ce pe alte pieţe acesta poate fi poziţionat ca produs premium. Un exemplu în acest sens este firma L'Oreal, de origine franceză, care este cel mai mare producător de cosmetice în lume. Firma deţine un portofoliu de branduri impresionant, printre care şi brandul L'Oreal Paris. Brandul are produse destinate consumului de masă, dar observăm, totuşi, că pe pieţele emergente şi pe cele mai puţin dezvoltate, aceleaşi produse intră mai degrabă în categoria premium, fiind poziţionate diferit. În SUA, produsul este disponibil în supermarketuri, în timp ce în România produsele se găsesc şi în magazine specializate de cosmetice, precum Douglas, Kendra şi Sephora, care vând predominant cosmetice de lux.

b. Factori privind piaţa. Chiar dacă costurile reprezintă un factor important în stabilirea preţurilor, acestea trebuie să reflecte şi realitatea pieţei pe care produsul urmează să fie comercializat. Firma trebuie să ţină cont de următoarele elemente în stabilirea preţului pe altă piaţă decât cea internă:

- *Nivelul veniturilor consumatorilor* influenţează cantitatea şi tipul bunurilor care vor fi achiziţionate. În anul 1994, firma americană Kellogg's s-a lansat pe piaţa din India, oferind spre vânzare cereale din porumb, grâu şi orez basmati. Preţul cerealelor era cu 33% mai mare decât cel mai apropiat competitor, iar majoritatea consumatorilor indieni nu îşi permiteau să cheltuie atâţia bani pentru un produs nou. Datorită faptului că puterea de cumpărare a consumatorilor variază de la o ţară la alta în funcţie de nivelul de dezvoltare economică şi, implicit, nivelul veniturilor consumatorilor, firmele trebuie să îşi adapteze preţurile în funcţie de aceasta. Spre exemplu, un pachet de detergent pudră Tide, produs de către P&G, este vândut cu aproximativ 17 lei în România pentru pachetul de 2 kg (aprox. 8,5 lei/kg – 2 $/kg), în timp ce în SUA pachetul de 2,7 kg este vândut cu aproximativ 13 dolari USD (aprox. 4,8 $/kg – 19 lei/kg).
- *Competiţia* influenţează în mod semnificativ nivelul preţurilor pe o piaţă. Când o firmă este unicul furnizor pe o anumită piaţă pentru un anume tip de produs, ea are o flexibilitate mare de stabilire a preţului. De exemplu, compania Luxottica este cea mai mare firmă producătoare de ochelari la nivel global. Firma deţine atât branduri proprii (Ray-Ban, Oakley, Persol, Oliver Peoples, Alain Mikli, Arnette şi Vogue Eyewear), dar produce ochelari şi sub licenţă pentru Armani, Burberry, Bulgari, Chanel, Dolce&Gabbana, DKNY, Michael Kors, Prada, Miu Miu, Ralph Lauren, Polo Ralph Lauren, Ralph, Valentino şi Versace, influenţând preţurile într-o măsură mai mare. Pe de altă parte, cu cât concurenţa este mai acerbă pe o piaţă, cu atât preţurile scad în favoarea consumatorului.
- *Stilul de viaţă al consumatorilor* influenţează modul în care sunt percepute sau utilizate anumite produse şi, prin urmare, şi preţul pe care cosumatorii sunt dispuşi să îl plătească pentru anumite produse.
- *Ciclul de viaţă al produselor* influenţează strategia de preţ, deoarece produsele care sunt comercializate pe diferite pieţe externe nu se află în aceeaşi etapă a ciclului de viaţă pe toate pieţele. De aceea şi strategia de preţ trebuie să fie diferită, în funcţie de etapa în care se află produsul – introducere, creştere, maturitate sau declin. Spre exemplu, o firmă producătoare de telefoane mobile, pe o piaţă poate fi în etapa de introducere a produsului pe piaţă şi să stabilească un preţ ridicat pentru acesta, iar pe o altă piaţă să fie în etapa de maturitate şi să aibă un preţ mai mic pentru produsul respectiv.

[3] http://europa.eu/youreurope/business/vat-customs/buy-sell/index_ro.htm.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

c. Factori de mediu. Preţul este influenţat şi de către elementele de mediu care nu pot fi controlate de către firmă. Factorii de mediu se referă la taxele vamale, reglementări legale, rata inflaţiei, controlul preţurilor.

- *Taxele vamale* sunt percepute ca un procent din valoare mărfurilor sau ca sumă fixă pe bucată, în momentul când acestea trec graniţa, dacă nu există anumite acorduri speciale între ţările implicate.
- *Reglementările legale*. La nivel internaţional, se regăsesc şi preţurile reglementate prin lege, prin stabilirea unor limite minime, maxime sau intervale de preţ acceptabil. În unele ţări, anumite produse – precum medicamentele, produsele alimentare sau ţigările – au preţul stabilit prin lege, iar firma va trebui să îşi vândă produsele la preţul impus pe pieţele respective. De exemplu, în Danemarca, accizele pentru ciocolată, bomboane, îngheţată şi băuturi carbogazoase sunt ridicate, ca urmare a politici statului de reducere a numărului de persoane care suferă de obezitate.
- *Rata inflaţiei* reprezintă un alt factor de mediu ce poate influenţa stabilirea preţurilor. În ţările care au o rată a inflaţiei ridicată, firma poate stabili preţul într-o valută stabilă, precum dolarul american sau Euro.

16.2.3.2 Strategii de preţ la intrarea pe o piaţă externă

În funcţie de criteriile de stabilire a preţului şi a obiectivelor pe care firma doreşte să le atingă prin politica de preţ, firma poate utiliza mai multe strategii de preţ când intră pe o piaţă externă (Nicolescu, 2011).

a. Strategiile de preţ în funcţie de nivelul acestuia pot fi: strategia de penetrare, strategia preţului mediu şi strategia preţului ridicat sau de smântânire.

- *Strategia de penetrare* se referă la stabilirea unui preţ scăzut la intrarea pe o piaţă externă, cu scopul de a obţine un volum mare al vânzărilor şi acapararea unei cote de piaţă semnificative într-un timp scurt. Acestă strategie se poate folosi pentru bunurile de masă, pentru care avem consumatori sensibili la preţ, şi pentru bunurile ale căror costuri de producţie scad odată cu creşterea volumului de vânzări.
- *Strategia preţului mediu* are în vedere comercializarea produsului la un preţ similar cu al altor produse similare existente pe piaţă. Firma stabileşte preţul raportându-se la nivelul preţului mediu existent pe piaţa respectivă. Strategia este utilizată de regulă pe pieţele mature, unde consumatorii cunosc raportul calitate/preţ pentru acel tip de produs, iar dacă produsul nu se diferenţiază major faţă de ceea ce există deja pe piaţă se consideră nejustificată practicarea unui preţ diferit.
- *Strategia preţului ridicat* (de smântânire) este o strategie prin care firma practică preţuri ridicate la intrarea pe o piaţă externă cu scopul de a obţine profituri ridicate într-o perioadă scurtă de timp. Strategia se poate utiliza pentru produsele inovative, care prezintă caracteristici unice sau pentru produse pentru care nu există produse substitut pe piaţă.

b. Strategii de preţ în funcţie de costul luat în considerare:

- *Strategia bazată pe costul întreg* ia în considerare costul total al produsului pentru stabilirea preţului. Costul de la care se porneşte în stabilirea preţului include atât cheltuielile fixe cât şi cheltuielile variabile legate de producerea produsului dar şi costurile de marketing şi cele logistice necesare pentru a vinde produsul pe o piaţă externă.
- *Strategia bazată pe costul marginal* ia în calculul preţului produsului la nivel internaţional numai costul variabil necesar pentru obţinerea produselor destinate vânzării pe pieţele

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

externe. Strategia pleacă de la ideea că aceste costuri fixe se recuperează oricum din vânzarea produselor pe piaţa internă, deci sunt acoperite. Luarea în considerare doar a unei părţi a costului implicat va rezulta într-un preţ mai mic al produsului pe pieţele externe. Acest lucru este un avantaj competitiv, dar în acelaşi timp el poate atrage posibile acuzaţii de dumping din partea statelor sau competitorilor de pe terţe pieţe.

16.2.4 Politica de promovare la nivel internaţional

Promovarea înseamnă comunicarea cu consumatorul, iar scopul promovării este de a face cunoscute consumatorilor produsele firmei, de a crea interes, dorinţă şi de a determina consumatorul internaţional să acţioneze. Promovarea încearcă să influenţeze comportamentul consumatorilor prezenţi şi potenţiali, în vederea achiziţionării produsului sau serviciului firmei, nu doar o dată, ci de preferabil în mod repetat (loializare).

Tradiţional, **promovarea internaţională** se referă la promovarea realizată pe o piaţă străină, utilizând un mesaj comun direcţionat către o audienţă internaţională stabilită (Stone şi McCall, 2004). Pe pieţele internaţionale, este adesea dificil să coordonezi strategia de promovare, deoarece cultura, obiceiurile şi diferenţele de limbă îngreunează activitatea de promovare la nivel internaţional.

Activitatea de promovare a devenit din ce în ce mai internaţionalizată, ca urmare a dezvoltării spectaculoase a tehnologiei. Un material de promovare creat pentru o anumită piaţă poate fi vizionat instantaneu în altă parte a lumii prin intermediul internetului, ceea ce solicită, încă din faza de creaţie, o conştientizare interculturală crescută. Una dintre formele curente de promovare utilizate la nivel internaţional este promovarea globală. **Promovarea globală** implică un mod universal de gândire şi de acţiune, un produs comun, o imagine comună şi un mesaj comun. În acest sens, aceeaşi campanie de promovare este adesea folosită pe tot globul (campanie promoţională standardizată). Promovarea globală este folosită pentru produse globale (ex.: Coca-Cola, parfumul One by Calvin Klein, marca de ceasuri Swatch, biscuiţii Oreo, mărci de tehnologie: Google, iPhone). O *campanie promoţională standardizată* poate fi definită ca o campanie care rulează în ţări diferite, utilizând acelaşi concept, temă, cadru, mesaj şi stimulent emoţional, cu posibila excepţie a traducerii (vezi caseta 16.4). Promovarea globală se bazează pe o *poziţionare globală* şi urmăreşte comunicarea unei imagini unitare despre produs pe tot globul. De obicei, poziţionarea globală se foloseşte pentru segmente globale de piaţă.

16.2.4.1. Mix-ul de promovare în context internaţional

Oportunităţile de a comunica la nivel internaţional au devenit aproape nelimitate, în urma dezvoltării explozive a sectoarelor mass-media şi tehnologiei informaţiilor şi a comunicaţiilor. Modalităţile de comunicare cu consumatorii şi terţii – disponibile firmei în vederea realizării activităţii de promovare internaţională – au fost grupate în **mixul de promovare inter-naţional**. Principalele elemente componente ale mix-ului de promovare sunt: ***publicitatea***, ***vânzarea personală***, ***promovarea vânzărilor*** şi ***relaţiile publice***. Tabelul 16.6 prezintă principalele instrumente şi tehnici de promovare ce fac parte din elementele mixului promoţional.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 16.4
H&M, o marcă globală

Panotaj exterior pe cele două magazine H&M din Osaka, Japonia, ilustrând comunicarea unei imagini de marcă globală

Sursa:
http://www.tenkai-japan.com/2012/04/05/new-osaka-shinsaibashi-parco-building-to-house-hm/

***Tabelul 16.6* Mixul de promovare – instrumente şi tehnici**

Publicitatea (Reclama)	Promovarea vânzărilor	Vânzarea personală	Relaţii publice
▪ Radio,TV ▪ Ziare, reviste ▪ Cataloage ▪ Cinema ▪ Postere ▪ Panotaj ▪ Mijloace de transport ▪ Internet	▪ Reduceri de preţuri ▪ Pachete de produse ▪ Eşantioane gratuite ▪ Cupoane ▪ Premii, cadouri ▪ Concursuri, tombole ▪ Expoziţii şi târguri	▪ Prezentări de vânzare ▪ Întâlniri de vânzare ▪ Telemarketing ▪ Marketing direct	▪ Comunicate de presă ▪ Conferinţe de presă ▪ Rapoarte anuale ▪ Lobby ▪ Sponsorizări ▪ Managementul crizei

Sursa: Adaptare după Nicolescu (2005), p. 276.

Publicitatea în context internaţional

Publicitatea (reclama) este, adesea, cea mai vizibilă componentă a promovării. Totuşi, nu este singura componentă, deci nu trebuie confundată cu promovarea. **Publicitatea** este o formă plătită de promovare prin intermediul căreia firma comunică mesajul promoţional într-un singur sens (de la firmă către audienţa-ţintă), prin intermediul mijloacelor mass-media, către o audienţă mare.

Una dintre deciziile principale pe care firma trebuie să le ia atunci când realizează publicitate în spaţiul internaţional este dacă reclama poate rămâne standardizată sau dacă este nevoie să fie adaptată la nivelul diferitelor ţări şi în ce măsură aceasta trebuie adaptată. Printre **factorii** care determină mai degrabă **adaptarea reclamelor** la nivel internaţional se numără: limitările lingvistice, diversitatea culturală, limitările de media şi reglementările legale.

- *Limitările lingvistice* vin în defavoarea standardizării reclamelor la nivel internaţional, prin necesitatea traducerii acestora în limbile locale. Greşelile în traduceri pot determina transmiterea unor mesaje greşite pe diferite pieţe. Spre exemplu, mesajul firmei Parken Pen a fost preluat de pe piaţa din SUA şi tradus pentru pieţele din America Latină. Traducerea

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

mesajului din engleză: “Avoid embarrassment – use Parker Pen” a devenit cu totul altul pe pieţele vorbitoare de limbă spaniolă, unde cuvântul „embarrassment” (ruşine) din engleză seamănă (şi a fost tradus) în spaniolă prin cuvântul „embarasada”, care are înţelesul de „însărcinată”, iar înţelesul utilizării produsului a devenit cu totul altul.

- *Diversitatea culturală* este o altă barieră în calea standardizării reclamei, deoarece estetica, simbolistica, religia, tradiţiile sunt diferite de la o ţară la alta, determinând comportamente şi interpretări diferite. Practica internaţională arată că introducerea unor elemente religioase în comunicări, chiar dacă în scopul adaptării comunicării la condiţiile locale sau cu bune intenţii, poate provoca reacţii negative în rândul consumatorilor şi reducerea achiziţiei mărcii de către consumatori. Caseta 16.5. prezintă o reclamă utilizată de Toyota în China, ce a trezit resentimente mai vechi ale chinezilor şi pentru care firma a fost nevoită să îşi ceară scuze public. Un alt exemplu vine din Franţa, unde KFC a comunicat conformitatea produselor sale cu religia islamică prin certificatul „halal”, fapt ce a generat proteste din partea consumatorilor non-musulmani (Gruber, 2012).

CASETA 16.5
Reclama Toyota

Producătorul auto japonez Toyota a stârnit nemulţumiri şi a înviat resentimente vechi ale chinezilor atunci când a folosit doi lei de piatră, simbol al puterii în China, care salutau şi se înclinau în faţa unei maşini Toyota Prado GX. Mai mult, Toyota a tradus marca Prado în Badao în China, un cuvânt ce are semnificaţia dominaţiei prin forţă.

Sursa: https://ll2526.wordpress.com/2014/05/02/toyotas-ad-humiliated-its-major-customer-china/

- *Limitările de media* se referă la disponibilitatea canalelor de comunicare a mesajului promoţional în diferite ţări. Mass-media se referă la o colecţie diversificată de tehnologii media prin care se comunică în masă către o audienţă vastă. Clasificarea cunoscută sub denumirea „*cele 7 mass-media*” (Ahonen, 2008) cuprinde: *presa scrisă* (ex.: ziare, cărţi, reviste, pliante); *înregistrări* (ex.: CD, DVD); *cinema*; *radio*; *TV*; *internet*; *telefoane mobile*. Ultimele două forme de media sunt cunoscute ca media digitală. Deşi includerea telefoanelor mobile ca mijloc de comunicare în masă poate fi considerată controversată, nu puţine sunt exemplele în care mesaje text sau video sunt transmise în masă către consumatorii din baza de date a firmei. Această ultimă modalitate de promovare poate fi restrâns utilizată în context internaţional, dar noi medii apar cu potenţial uriaş în promovarea internaţională (ex.: jocurile pe calculator, jocurile pe console video, aplicaţiile pe dispozitivele mobile). În proiectarea activităţilor de promovare internaţională, firmele trebuie să ţină cont de faptul că, pe anumite pieţe, există prea puţine mijloace media şi firmele le pot accesa foarte greu, în timp ce pe alte pieţe există prea multe mijloace media, iar pentru o acoperire naţională activitatea de reclamă devine foarte fragmentată.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- *Reglementările legale* devin un obstacol în calea standardizării reclamei, deoarece firmele trebuie să se supună legislaţiei locale, care este diferită de la o ţară la alta. Principalele aspecte privind reclama care sunt reglemetate legal la nivel internaţional sunt: reclama comparativă, conţinutul reclamei, reclama pentru „produsele de viciu", reclama adresată copiilor şi taxarea publicităţii. *Reclama comparativă* urmăreşte prezentarea comparativă a performanţei produsului firmei faţă de performanţa principalului produs concurent, cu scopul de a arăta superioritatea produsului firmei. Exemple: reclamele realizate de Coca-Cola şi Pepsi, motorul de căutare Bing (Microsoft) împotriva Google în campania „Bing on it!", Pepsodent (Unilever) împrotriva Colgate în India, reclamele Audi – BMW etc. Referitor la celelalte aspecte, industria de publicitate dintr-o ţară poate avea un organism naţional reglementator care reglementează conţinutul şi stilul publicităţii. În Anglia, Comitetul de Practică Publicitară [4] a emis coduri prin care cer, spre exemplu: în reclamele la maşini să nu se pună accent pe viteză sau acceleraţie; interzic publicitatea la băuturi alcoolice în toate mijloacele media care ar putea avea peste 25% din audienţă minori sub 18 ani; copiii nu trebuie să fie încurajaţi prin reclame să mănânce sau să bea înainte de culcare sau să înlocuiască mesele principale ale zilei cu dulciuri sau gustări; reclamele tratamentelor viciilor minore să recunoască importanţa vitală a voinţei pacientului (Onkvisit şi Shaw, 2004, p. 443).

O modalitate de a **standardiza publicitatea** la nivel internaţional este reprezentată de folosirea **şablonului publicitar** (*pattern advertising*). Această tehnică a fost îmbrăţişată recent de companiile globale şi reprezintă filosofia gândirii globale, dar a acţiunii locale.

Şablonul publicitar presupune dezvoltarea unui concept de bază de comunicare globală sau panregională, în care anumite elemente pot fi adaptate la specificul pieţelor naţionale (ex: cadrul, designul, canalul media, personajele/figuranţii). Spre exemplu, reclamele din campania Levi Strauss „Live in" (2014) au împărtăşit acelaşi mesaj standardizat, dar decorul, figuranţii şi comportamentele au fost adaptate la specificul local. Caseta 16.6 prezintă trei printuri din această campanie globală.

În realizarea reclamelor destinate pieţelor externe, firmele le pot realiza intern în cadrul firmei (Benetton, Channel, Hugo Boss) sau pot apela la agenţii de publicitate globale sau locale. Conform topului AdBrands (2015), cele mai mari agenţii de publicitate globale sunt: Young & Rubicam, DDB, McCann, BBDO, Ogilvy, Dentsu, TBWA, Publicis, Havas, FCB, J Walter Thompson şi LeoBurnett.

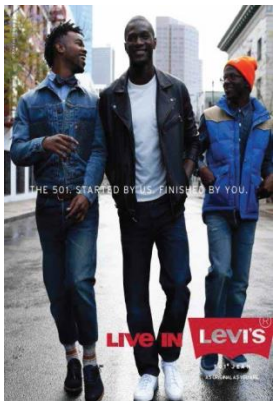
CASETA 16.6
Şablonul publicitar

Postere utilizate în diferite ţări de către Levi Strauss în campania "Live in" 2014

Sursa:
http://bedouinnation.com/portfolio/live-in-levis-campaign/

China

Spania



Nigeria

[4] Committee of Advertising Practice.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Promovarea vânzărilor în context internaţional

Din perspectiva producătorului, programele de promovare a vânzărilor pot fi adresate: consumatorilor (ex.: mostre gratuite, mini-pachete promoţionale, cupoane, tombole şi concursuri etc.), distribuitorilor (ex.: stimulente pentru realizarea volumului de vânzări, reduceri de preţ temporare) sau propriei forţe de vânzări (ex.: stimulente pentru recompensarea performanţei de vânzări sub formă de bonusuri sau călătorii).

Măsurile de promovare a vânzărilor au caracter temporar. În context internaţional, utilizarea lor diferă de la o ţară la alta, ca urmare a tendinţei diferite a oamenilor de a răspunde pozitiv la aceşti stimuli.

- Cupoanele se folosesc pe scară largă în SUA, unde ziarele, revistele şi broşurile de weekend sunt pline cu cupoane şi oferte promoţionale. În Europa, ele au o utilizare mai redusă. În Germania, prezentarea unui cupon la casă este asociată cu zgârcenia şi apartenenţa la clasa socială de jos (Schlegelmilch, 2016, p. 169).
- Pepsi Max se confrunta cu o problemă de percepţie în Belgia: deşi nu încercaseră băutura răcoritoare niciodată, majoritatea tinerilor belgieni susţineau că nu le place. Pentru a schimba această percepţie, Pepsi Co a lansat campania „Experienţa dozei negre" (2010), care consta în degustarea băuturii unor doze negre de cola, ce purtau mesajul „Îţi place această băutură cola?" Consumatorii erau invitaţi să-şi spună părerea pe un website şi aveau posibilitatea să câştige 10.000 euro, să-şi invite prietenii să deguste şi să găsească locaţii apropiate de degustare. După o săptămână, timp în care peste 60.000 consumatori încercaseră băutura răcoritoare, 73% declaraseră că le-a plăcut (PepsiMax/BlackCan#).
- La relansarea mărcii Orbit (Wrigley's) pe piaţa SUA (2001) au fost utilizate echipe de teren de promoteri, care au împărţit 7 milioane de eşantioane de gumă de mestecat îmbrăcaţi în personajele din reclame (Keegan şi Green, 2013, p. 412).

Vânzarea personală în context internaţional

Vânzarea personală implică comunicarea de la persoană la persoană şi are loc când un client actual sau potenţial este întâlnit personal de un reprezentant al firmei cu scopul de a realiza o vânzare. Aceasta reprezintă, pe de o parte, o modalitate de distribuţie, dar şi o modalitate de promovare, fiind practic cea mai scumpă formă de promovare. În acelaşi timp, este şi cea mai eficace şi flexibilă formă de promovare, fiind posibil un feed-back imediat şi personalizat la reacţia clientului.

Procesul de vânzare personală poate fi împărţit în mai multe etape: prospectarea, contactul iniţial, abordarea, prezentarea, rezolvarea problemei, gestionarea obiecţiilor, încheierea vânzării (dacă e cazul) şi revenirea. Importanţa fiecărei etape, cu atenţie particulară acordată timpului petrecut, poate varia de la o ţară sau regiune la alta. Japonia, spre exemplu, este renumită pentru durata lungă de negociere a unei vânzări (Schlegelmilch, 2016).

Vânzarea personală este recomandată când piaţa este concentrată, când produsele sunt de valori mari şi nu sunt achiziţioante în mod frecvent (Nicolescu, 2011). Spre exemplu, atunci când compania aeriană spaniolă Iberia a vrut să-şi modernizeze flota de aeronave, reprezentanţi de vânzări ai Airbus şi Boeing au fost invitaţi la negocieri. După câteva luni de întâlniri şi propuneri de afaceri revizuite, Airbus a câştigat contractul (Michaels, 2003).

La nivel internaţional, vânzarea personală devine mai complexă şi ridică probleme suplimentare, deoarece vânzătorul şi cumpărătorul pot să provină din contexte naţionale sau culturale diferite.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

O abordare de vânzare care funcţionează pe o piaţă se poate dovedi neviabilă pe alta sau invers. Astfel, în SUA, vânzarea cărţilor din uşă în uşă este un lucru obişnuit, în timp ce în alte ţări acest

lucru nu este practicat sau este chiar inacceptabil. În unele ţări, oamenii pot fi reticenţi în a deschide uşa străinilor din motive de securitate sau de religie sau pot considera că produsele vândute sunt de calitate slabă. Această tehnică de vânzare („din uşă în uşă") a fost chiar interzisă în Franţa şi China (Vrontis şi Vronti, 2004).

Vânzarea personală este o modalitate populară de promovare în ţările în care costul cu forţa de muncă este redus. Spre exemplu, HBO şi-a construit baza de abonaţi în Ungaria folosind tehnica de promovare din uşă în uşă. În India, Asociaţia Indiană de Vânzare Directă a raportat un număr total de distribuitori pe teren de 5,7 milioane persoane în perioada 2012-2013. Conform aceleiaşi surse, Amway utilizează peste 450.000 de reprezentanţi care vând produse de înfrumuseţare, igienă şi curăţenie în India (IDSA, 2013).

De asemenea, vânzarea personală este des utilizată în ţările cu anumite restricţii asupra publicităţii. În Japonia, spre exemplu, autorizaţia de a prezenta comparativ produsele este dificil de obţinut. Astfel, vânzarea personală este cea mai bună modalitate de a demonstra performanţa produsului în raport cu produsele concurente (Keegan şi Green, 2013).

O problemă majoră cu care se confruntă companiile internaţionale este legată de componenţa forţei de vânzări în termeni de naţionalitate. Se pot utiliza agenţi de vânzări din ţara de origine, din ţara unde se doreşte a se realiza vânzarea sau dintr-o ţară terţă. Această decizie depinde de anumiţi factori majori, precum orientarea echipei de conducere a firmei, gradul de sofisticare tehnologică a produsului şi nivelul de dezvoltare al ţării ţintă.

Relaţiile publice în context internaţional

Relaţiile publice (RP) se ocupă cu crearea şi dezvoltarea de imagini pozitive despre firmă, locuri, oameni, produse, ceea ce se realizează prin crearea unor bune relaţii a firmei cu toţi cei cu care vine în contact, din afara (clienţi, media, guverne, furnizori, comunitate financiară etc.) şi din interiorul organizaţiei (angajaţi). Activităţile specifice relaţiilor publice cuprind, în sens clasic, conferinţele de presă, interviurile şi comunicările către presă, în timp ce, în sens larg, tot din cadrul relaţiilor publice fac parte şi sponsorizările, contribuţiile de caritate, zilele deschise ale firmei. Vezi şi tabelul 16.6.

Relaţiile publice internaţionale (RPI) reprezintă ansamblul activităţilor planificate de comunicare ale unei companii multinaţionale, cu scopul de a crea un mediu favorabil şi receptiv prin interacţiunile din ţara-gazdă, în vederea îndeplinirii obiectivelor de afaceri, fără a prejudicia interesele diferiţilor purtători de interese din ţara-gazdă. Activităţile de RPI pot fi:

- *preparative* – cu scopul de a crea şi dezvolta un mediu de afaceri favorabil; ex.: conferinţe de presă, lobby;
- *promoţionale* – cu scopul de a crea şi îmbunătăţi imaginea firmei sau a produselor/ serviciilor sale; ex.: interviuri, reclame pentru îmbunătăţirea imaginii de marcă;
- *situaţionale* – cu scopul de a gestiona o singură problemă apărută; ex.: managementul crizei, sponsorizări (Tench şi Yeomans, 2006, p. 115).

Determinarea gradului de adaptare/standardizare a campaniilor de RPI se face ţinând cont de:

- **Factorii de mediu** care influenţează practica de RP în ţara-gazdă. Firma studiază structurile sociale, politice, legale şi economice, precum şi nivelul de dezvoltare al infrastructurii şi caracterististicile mass-mediei locale.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- **Profilul cultural** al ţării-gazdă şi efectele asupra comunicării. Firma studiază care sunt variabilele culturale care influenţează proiectarea şi implementarea campaniei de RPI.

  Spre exemplu, gradul de contextualitate al culturii (conform lui Hall) influenţează încriptarea mesajului ce se doreşte a fi transmis. În plus, nivelul de educaţie şi de dezvoltare determină preferinţa pentru forma de transmitere a mesajului. În ţările industrializate, rapoartele anuale, comunicatele şi conferinţele de presă, mesajele transmise prin mass-media scrisă sunt vehicule importante pentru diseminarea informaţiilor şi crearea unei imagini favorabile a firmei. În ţările în curs de dezvoltare sau slab dezvoltate, mesajul transmis verbal se poate dovedi mai eficient decât cel în formă scrisă. În India, unde jumătate din populaţie nu ştie să citească, utilizarea comunicatelor de presă nu este cea mai eficientă modalitate de comunicare. În Ghana, dansul, muzica şi povestirile sunt canale importante de comunicare.

- **„Cultura de relaţii publice"**, respectiv modul în care RP se practică în ţara-gazdă. Credibilitatea activităţilor de RP din ţara-gazdă şi gradul de sofisticare al activităţilor de RP pot diferi de la o ţară la alta. Firma studiază: funcţiile RP în ţara-gazdă; imaginea pe care activităţile şi practicienii de RP o au printre publicul larg şi jurnalişti; standardele etice din RP şi nivelul de dezvoltare a practicilor de RP; măsura în care RP sunt un domeniu de sine stătător sau este inclus în alte activităţi de comunicare (Tench şi Yeomans, 2006, 115).

Un rol important îl joacă *managementul crizei*, ca urmare a conştientizării crescute manifestate de oameni faţă de problemele de sănătate, de mediu, de educaţie sau chiar de securitate şi a creşterii nivelului de activism în aceste ţări.

Exemplar pentru practica de RPI este cazul Bridgestone (Japonia) / Firestone (SUA). În anul 2000, corporaţia Bridgestone a rechemat în fabrică pentru înlocuire 6,5 milioane cauciucuri marca Firestone, în urma unor acuzaţii privind moartea a peste 250 de persoane şi rănirea a altor 3.000 de persoane, din cauza cauciucurilor defectuoase. Pe lângă cele 6,5 milioane de cauciuri aflate pe şosele, alte 7,9 milioane de cauciuri au fost retrase de la vânzare. Chemat la audieri în faţa Comisiei pentru Siguranţă Rutieră din SUA, CEO-ul japonez al Bridgestone din SUA, Masatoshi Ono, a dat iniţial vina pe compania americană Ford că a umflat cauciucurile prea tare, fapt ce a determinat explozia cauciucurilor în timpul rulării.

Scandalul a luat proporţii, iar corporaţia a decis apelarea la o agenţie prestigioasă de RPI. În faţa Senatului SUA, Masatoshi Ono şi-a reconsiderat poziţia iniţială, afirmând că îşi declară responsabilitatea personală şi şi-a cerut scuze poporului american, mai ales celor care au pierdut persoane apropriate în accidentele rutiere. Această nouă abordare a fost foarte apreciată în Japonia, totuşi senatorii americani nu au fost interesaţi prea mult de scuze. Multe procese au fost intentate atât corporaţiei Bridgestone, cât şi împotriva Ford şi chiar distribuitorilor de cauciucuri sau service-urilor auto. (CNN, 2000a; CNN, 2000b; Amarillo, 2000).

În context internaţional, se recomandă utilizarea agenţiilor de relaţii publice din ţara-gazdă, deoarece acestea au relaţii de colaborare cu media locală şi cunosc cele mai bune metode şi maniere de comunicare pentru piaţa locală.

Eforturile firmei internaţionale trebuie să se axeze pe comunicarea unei imagini unitare şi coerente la nivel internaţional, prin coordonarea activităţilor de promovare. **Comunicarea integrată de marketing** (CMI) presupune o abordare integrativă a tuturor elementelor mixului de promovare discutate anterior, în vederea comunicării unei imagini unitare despre marcă (de corporaţie sau de produs/serviciu) şi obţinerii de sinergii în termeni de impact persuasiv.

Spre exemplu, Mars a executat recent o campanie de CMI pentru marca Snickers, „Nu eşti tu când ţi-e foame". Campania se bazează pe o presupunere universală, şi anume că starea de spirit, atitudinea şi comportamentul uman se schimbă atunci când cuiva îi este foame. Elementele mixului

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

de promovare utilizate au fost: publicitatea (ex.: TV, online, postere), promovarea vânzărilor şi relaţiile publice (ex.: social media). ***Coerenţa*** CMI: deşi execuţia a suferit modificări pe unele pieţe şi pe unele canale de comunicare, tema centrală şi sloganul au rămas neschimbate, fiind relevante la nivel global. ***Consistenţa*** CMI: Tema centrală a rămas intactă şi acelaşi mesaj a fost transmis prin diferite tehnici şi canale de comunicare: reclama TV cu Joan Collins, campania Twitter cu Rio Ferdinand şi Katie Banks, care a generat ştiri în presa scrisă, campaniile online realizate în jurul celor mai frecvente greşeli ale termenilor de căutare etc. ***Continuitatea*** CMI: campania Snickers a debutat în 2010 în timpul Superbowl (SUA) şi a menţinut intact acelaşi mesaj transmis prin diferite execuţii creative; spre exemplu, în SUA, printr-o campanie online (*#EatASnickers*), oamenii au fost încurajaţi să sune la o linie de urgenţă (1-844-Hunger-Bar) pentru a primi ajutor în legatură cu prietenii „posedaţi" de foame. ***Complementaritatea*** CMI: comunicarea prin intermediul diferitelor elemente ale mixului de promovare a permis o mai bună acoperire a audienţei-ţintă, crearea de efecte sinergice de potenţare a notorietăţii mărcii şi de creştere a vânzărilor firmei pe piaţa internaţională (Heaton, 2014; IqAds, 2016).

SUMAR

- Selectarea pieţelor externe este prima etapă în procesul de internaţionalizare a firmei. Analiza sistematică a pieţelor externe bazată pe colectarea de date cantitative şi calitative, la nivel macro, mezo şi micro despre aceste ţări şi compararea lor este recomandată pentru a asigura un proces de selectare documentat şi luarea unei decizii bune. Printre tehnicile de selectare a pieţelor externe recomandate se numără metoda filtrelor şi metoda scorurilor.
- Politica de produs reprezintă un punct nodal pentru politica de marketing a unei companii, deoarece, indiferent de tipul sau dimensiunea firmei, prin intermediul acesteia poate influenţa piaţa sau pieţele pe care activează. Pentru companiile cu activitate pe pieţele externe, deciziile referitoare la politica de produs trebuie să se bazeze pe o analiză a constrângerilor interne şi externe, pe adoptarea unor strategii inspirate în acest domeniu (standardizare, adaptare, inovare etc.) şi pe instituirea unor mijloace de acţiune pentru materializarea acestora, astfel încât să poată satisface nevoile consumatorilor cât mai bine şi să-şi asigure un avantaj competitiv durabil.
- Politica de distribuţie cuprinde deciziile referitoare la modul în care produsul ajunge de la producător la consumatorul final de pe pieţele externe. Pentru a stabili cum îşi va distribui produsele pe o piaţă externă, firma trebuie să înceapă cu analiza structurilor de distribuţie existente la nivel general şi pentru categoria respectivă de produs. Pentru a decide asupra canalului de distribuţie pe piaţa externă, vor fi luate în considerare aspecte precum: serviciile oferite de intermediari, lungimea canalului de distribuţie, lăţimea liniei de produs comercializate, costurile.
- Politica de preţ utilizată pe o piaţă externă este influenţată de un număr de factori, printre care regăsim: factori interni, factori de mediu şi factori strict legaţi de piaţă. Se pot folosi diferite strategii de preţ la intrarea pe o piaţă externă: strategia preţului ridicat, al preţului mediu şi al preţului scăzut, din punct de vedere al mărimii preţului, dar şi strategia bazată pe costul întreg şi strategia bazată pe costul marginal, din punct de vedere al costului avut în vedere la calcularea preţului.
- Politica de promovare în context internaţional dispune de o serie de instrumente prin care se comunică uni- sau bi-direcţional cu terţii, mai ales cu consumatorii, cunoscute sub denu-

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

mirea de mixul de promovare: publicitatea (reclama), promovarea vânzărilor, vânzarea personală şi relaţiile publice. Coordonarea eforturilor de promovare prin intermediul acestor instrumente se face prin programe de comunicare integrată de marketing, cu scopul de a comunica o imagine unitară, consistentă şi coerentă despre marcă pe piaţa inter-naţională, în ciuda limitărilor şi dificultăţilor provenite din mediile naţionale.

TERMENI-CHEIE

Selectarea pieţelor externe, segmentare – ţintire – poziţionare la nivel internaţional, mixul de marketing internaţional, politica de produs la nivel international (produs, standardizare, adaptare, produs global, marcă globală, mărci multiple), politica de distribuţie la nivel internaţional, politica de preţ la nivel internaţional, politica de promovare la nivel internaţional.

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

1. În ce constă abordarea sistematică de selectare a pieţelor externe?
2. Care sunt metodele principale de selectare a pieţelor externe şi ce tipuri de criterii au acestea în vedere?
3. Ce tipuri de segmente de piaţă pot fi alese de firme pentru a fi deservite pe pieţele externe?
4. Ce avantaje şi ce limite prezintă strategia de adaptare a produselor?
5. Ce avantaje şi ce limite prezintă strategia mărcilor globale? Dar cea a mărcilor multiple?
6. Cum se stabileşte strategia de distribuţie la nivel internaţional?
7. Exemplificaţi tendinţe întâlnite în distribuţia la nivel internaţional.
8. Care este raportul între standardizare vs. adapatare pentru preţ şi pentru politica de preţ la nivel internaţional?
9. Care sunt factorii care influenţează strategiile de preţ la nivel internaţional?
10. Exemplificaţi strategii de preţ ce pot fi utilizate de firme la intrarea pe pieţele externe.
11. Ce diferenţe există între abordările de promovare pe piaţa internaţională pentru bunurile de larg consum şi bunurile industriale? Discutaţi răspunsul pe câte un exemplu relevant pentru fiecare categorie de bunuri.
12. Utilizând referinţe bibliotecare şi online, daţi trei exemple de campanii de publicitate globală. Ce caracteristici fac ca aceste campanii să fie globale?

BIBLIOGRAFIE

Ahonen, T. (2008). *Mobile as 7th of the Mass Media*, futuretext Ltd.

Boyd, C. (2012). 'The Nestlé Infant Formula Controversy and a Strange Web of Subsequent Business Scandals', *Journal of Business Ethics*, Vol. 106, No. 3, pp. 283-293.

Cateora, Ph, R. şi Graham J. (2008). *International Marketing. Nestle-The Infant Formula Controversy*. McGraw-Hill.

Cateora Ph. R., Gilly M. şi Graham J.L. (2011). *International Marketing*, McGraw Hill Irwin, 15th edition.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Cornea, L. (2016). 'Ikea va retrage 29 de milioane de piese de mobilier', *Ziarul Financiar*, 29 iunie, [Online]. Disponibil la: http://www.zf.ro/zf-24/ikea-va-retrage-29-de-milioane-de-piese-de-mobilier-15511778 [29 aug 2016].

Croué, Ch. (1993). *Marketing internaţional*, De Boeck Wesmael s.a.

Czinkota, M.R. şi Ronkainen, I.A. (2007). *International Marketing*, 8th Edition, Thomson South-Western.

Danciu, V. (2005). *Marketing internaţional. Provocări şi tendinţe la începutul mileniului trei*, Bucureşti: Editura Economică.

Danciu, V. (2009). *Marketing internaţional. Provocări şi tendinţe la începutul mileniului trei*, Bucureşti: Editura Economică.

Diaconescu, M. (2000). 'Implicaţii ale imaginii ţării de origine asupra exporturilor şi performanţelor implantărilor în străinătate', *Jurnalul Economic*, Anul III, Nr. 6-7, decembrie, pp.80-86.

Diaconescu, M. (2010). *Marketing*, ediţia a 2-a revizuită, Bucureşti: Editura Universitară.

Gruber, V. (2012). 'Case study: KFC in France'. În T. Rudolph, B. B. Schlegelmilch, J. Franch, A. Bauer, & J. N. Meise (Eds.), *Diversity in European marketing: Text and cases* (pp. 41–55). Wiesbaden: Springer Gabler.

Hollensen, S. (2011). *Global marketing: A decision-oriented approach*, 5th ed., Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Indian Direct Selling Association (IDSA, 2013). *The Indian direct selling industry: Annual survey 2012–13*. Disponibil la: http://www.idsa.co.in/industryreports.html [accesat 4 Oct. 2016].

Johansson, J.K. (2009). *Global marketing: Foreign entry, local marketing, & global management*, 5th ed., New York: McGraw-Hill/Irwin.

Jeannet, J.P. şi Hennessey, H.D., (2001). *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin Company.

Keegan, W. şi Green, M. (2013). *Global Marketing*, 7e, Pearson Prentice Hall.

Kotler, Ph. şi Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing,* Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. şi Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing (Global Edition)*, 15th Edition, Harlow: Pearson Education Limited.

Mihai, I. (2016). 'Care sunt mărcile cele mai apreciate de români', *Business Magazin*, 07 aprilie, [Online]. Disponibil la: http://www.businessmagazin.ro/analize/care-sunt-marcile-cele-mai-apreciate-de-romani-15211778/?p=2 [accesat 12 Sept 2016].

Nicolescu, L. (2005). *International marketing*, Bucureşti: Editura ASE.

Nicolescu, L. (2011). *Marketing internaţional*, Bucureşti: Editura ASE.

Onkvisit, S. şi Shaw, J. (2004). *International Marketing: Analysis and Strategy*, 4e, Routledge/Taylor and Francis.

Papadopoulus N., Chen, H. şi Thomas D.R. (2002). 'Toward a tradeoff model for international market selection', *International Business Review*, vol. 11, no. 2, pp. 165-192.

Panaete, M. (2016). 'Piaţa cidrului, împărţită între giganţii pieţei berii şi antreprenorii români, a ajuns anul trecut la 8-10 milioane de lei', *Ziarul Financiar*, 24 august, [Online]. Disponibil la: http://www.zf.ro/companii/piata-cidrului-impartita-intre-gigantii-pietei-berii-si-antreprenorii-romani-a-ajuns-anul-trecut-la-8-10-milioane-de-lei-15602352 [accesat 12 Sept 2016].

Pasco-Berho, C. (1997). *Marketing international*, Paris:Dunod.

Pop, N.Al. şi Dumitru, I. (2001). *Marketing internaţional*, Bucureşti: Uranus.

Pop, N. Al. (coord.) (2011). *Marketing internaţional. Teorie şi practică*, Bucureşti: Editura Uranus.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Popescu, M. (2016). 'S-a lansat în retail primul brand local de cidru – Dacic', 01 iunie, revista *Progresiv*, [Online]. Disponibil la: http://www.magazinulprogresiv.ro/stiri/s-lansat-retail-primul-brand-local-de-cidru-dacic [accesat 12 Sept 2016].

Sasu, C. (1998). *Marketing internaţional*, Iaşi: Editura Polirom.

Sasu, C. (2005). *Marketing internaţional*, Iaşi: Editura Polirom.

Stancu, A. (2016). 'Heineken demarează producţia de cidru în România', 15 septembrie, revista *Progresiv*, [Online]. Disponibil la: http://www.magazinulprogresiv.ro/stiri/heineken-demareaza-productia-de-cidru-romania [accesat 15 Sept 2016].

Stone, M. şi McCall, I. (2004). *International Strategic Marketing: A European Perspective*, NY: Taylor and Francis.

Sriramesh, K. (2000). *A framework for understanding, and conducting international public relations*. Paper presented at the International Public Relations Symposium, Lake Bled, Slovenia.

Sriramesh, K. şi Vercic, D. (2003). *The Global Public Relations Handbook*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Schlegelmilch, B. (2016). *Global Marketing Strategy: An Executive Digest*, Springer Elveţia.

Tench, R. şi Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations*, Pearson Prentice Hall.

Vrontis, D. şi Vronti, P. (2004). 'Levi Strauss: An international marketing investigation', *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 8(4), pp. 389-398.

*** 'Heineken a lansat in Romania marca de cidru Strongbow, in 3 variante', *Wall-Street*, 9 apr. 2015, [Online], Disponibil la: http://www.wall-street.ro/articol/Companii/182302/heineken-a-lansat-in-romania-marca-de-cidru-strongbow-in-3-variante.html [accesat 12 Sept 2016].

*** 'Cidru, o băutură din nou la modă. Ce nu ştiai despre una dintre cele mai vechi băuturi alcoolice', *Vocea.Biz*, 11 septembrie 2015, [Online]. Disponibil la: https://vocea.biz/social/2015/sep/11/cidru-o-bautura-din-nou-la-moda-ce-nu-stiai-despre-una-dintre-cele-mai-vechi-bauturi-alcoolice/ [accesat 12 Sept 2016].

*** 'URBB aduce în România cidrul Somersby', *adevărul.ro*, 10 decembrie 2015, [Online]. Disponibil la: http://adevarul.ro/life-style/stil-de-viata/urbb-aduce-romaniacidrul-somersby-1_566934c87d919ed50e1379e7/index.html [accesat 12 Sept 2016].

*** '36 millions de commodes "Malm" rappelées par Ikea après la mort de plusieurs enfants', *M6info*, 29 juin 2016, [Online]. Disponibil la: https://m6info.yahoo.com/36-millions-de-commodes-malm-rappel-1461119900368950.html [accesat 29 aug 2016].

*** 'Ursus Breweries lansează oficial cidrul Kingswood pe piaţa din România', *Business Magazin*, 07 iulie 2016, [Online]. Disponibil la: http://www.businessmagazin.ro/actualitate/ursus-breweries-lanseaza-oficial-cidrul-kingswood-pe-piata-din-romania-15520540 [accesat 12 Sept 2016].

*** 'Dogfight: In the Secret World of Airplane Deals, One Battle up Close', *The Wall Street Journal* (March 10, 2003), Daniel Michaels, https://maxionline.files.wordpress.com/2010/09/dogfight_boeing-airbus-iberia.pdf [accesat 30 Sept. 2016].

*** 'Incorporating the 4Cs of integrating digital marketing into marketing campaigns,' Heaton, A. 2014, http://www.smartinsights.com/traffic-building-strategy/integrated-marketing-communications/three-examples-integrated-campaigns/ [accesat 4 Oct. 2016].

*** 'Firestone tires recalled', *CNN Money* [Online], 9 august 2000a, http://money.cnn.com/2000/08/09/news/firestone_recall/ [accesat 4 Oct. 2016].

*** 'Firestone spreads blame', *CNN Money* [Online], 11 sept. 2000b, http://money.cnn.com/2000/09/11/companies/bridgestone/ [accesat 4 Oct. 2016].

*** 'CEO of Firestone offers apologies', *Amarillo Globe News* [Online], 7 sept. 2000, http://amarillo.com/stories/2000/09/07/usn_ceo.shtml#.V_JbePB97IU [accesat 4 Oct. 2016].

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

http://europa.eu/youreurope/business/vat-customs/buy-sell/index_ro.htm

http://www.heinekenromania.ro/portofolio

http://www.oldmoutcider.com/ro-ro/our-ciders

http://www.somersbycider.com/gl/en/

http://www.strongbow.com/ro-ro

http://www.theheinekencompany.com/

https://ll2526.wordpress.com/2014/05/02/toyotas-ad-humiliated-its-major-customer-china/

http://bedouinnation.com/portfolio/live-in-levis-campaign/

http://www.iqads.ro/articol/33059/linia-de-urgenta-jocurile-foamei-alo-aici-snickers

http://awards.microsite.be/PepsiMax/BlackCan#

http://www.adbrands.net/top_advertising_agencies_index.htm.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitolul 17

Aspecte financiare ale derulării unei afaceri internaţionale

Autori:
Cristian Valeriu PĂUN
Alina DRĂGHICI

Structură:

- Specificul finanţării de pe pieţele internaţionale
- Mecanismele de finanţare de pe pieţele internaţionale – prezentare generală
- Creditarea pe pieţele internaţionale
- Emisiunea de obligaţiuni şi acţiuni pe pieţele internaţionale
- Anexa 17.1 – Decizia de finanţare pe pieţele internaţionale
- Anexa 17.2 – Decizia de investire în context internaţional

Obiective:

- Înţelegerea rolului şi beneficiilor intermedierii financiare internaţionale
- Familiarizarea cu conceptele fundamentale cu care se operează în finanţarea de pe pieţele internaţionale
- Înţelegerea principalelor mecanisme de finanţare de pe pieţele internaţionale
- Analizarea procesului de evaluare a proiectului de investiţie şi aplicarea criteriilor care stau la baza deciziei de investire a capitalului în context internaţional

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

MINICAZ

CASETA 17.1 Finanţarea importului de echipamente complexe

Compania ROMANIA GAS TECH SA este o companie cu tradiţie în producerea de robinete seismice de gaz, robinete care se produc de peste 10 ani în România şi care au la bază o invenţie românească premiată internaţional. Compania a început să exporte cantităţi importante din producţia sa încă de la început, principalele pieţe de desfacere fiind localizate, în principal, în Uniunea Europeană (Italia, Grecia, Cipru). De curând, compania a identificat posibilitatea extinderii pieţelor de export în afara Uniunii Europene, în ţări cu risc seismic ridicat (Turcia, Japonia, Peru). Comenzile potenţiale ar însemna dublarea cifrei de afaceri şi, implicit, o creştere semnificativă a producţiei realizată în prezent cu facilităţile existente. Facilităţile de producţie actuale sunt utilizate în proporţie de 100% (3 schimburi). Compania intenţionează să achiziţioneze din Italia un echipament robotizat pentru prelucrarea şi fasonarea pieselor de metal incluse în produsul finit. Facilitatea de producţie ar asigura necesarul de produse pentru a putea extinde pieţele de desfacere în afara Uniunii Europene şi ar răspunde foarte bine strategiei de internaţionalizare a companiei. Valoarea totală a echipamentului este de 10.000.000 Euro.

Profitul reinvestit de companie este insuficient să asigure achiziţionarea echipamentului dorit.

Compania a analizat diferitele posibilităţi de finanţare oferite în momentul de faţă de pieţele financiare locale şi internaţionale şi a identificat următoarele finanţări pe termen mediu şi lung care s-ar potrivi cu nevoia de finanţare asociată investiţiei în echipamentul de producţie ce urmează să fie importat din Italia:

- un *credit furnizor* contractat de producătorul (exportatorul) italian GRIMALDI SA de la banca sa, UNICREDIT ITALIA, pe o perioadă de 10 ani, 10% dobândă pe an, rambursare în rate anuale egale, fără perioadă de graţie (perioadă în care se plăteşte doar dobânda), valoarea creditului acoperind integral valoarea echipamentului;
- un *credit cumpărător* obţinut de importatorul român de la banca UNICREDIT ITALIA, pe o perioadă de 15 ani, 8% dobândă pe an, rambursare în rate anuale egale, cu o perioadă de graţie de 2 ani (perioadă în care se plăteşte doar dobânda);
- o *emisiune de obligaţiuni prin ofertă publică iniţială* realizată de ROMANIA GAS TECH SA pe piaţa londoneză (London Stock Exchange), în valoare de 5.000.000 lire sterline, cupon 5% pe an, valoare nominală 12 lire/obligaţiune, preţ de emisiune 10 lire/obligaţiune, preţ de răscumpărare la scadenţă 14 lire/obligaţiune, număr de obligaţiuni emise 500.000, scadenţa 10 ani, răscumpărarea obligaţiunilor de la investitorii britanici se face integral la scadenţă. Cursul de schimb iniţial este de 2 Euro/liră sterlină şi se estimează o depreciere uşoară a euro faţă de lira sterlină în medie cu 1% pe an;
- o *emisiune de acţiuni prin ofertă publică iniţială* realizată de ROMANIA GAS TECH SA pe piaţa europeană EURONEXT în valoare de 10.000.000 Euro, preţ de emisiune de 5 Euro/acţiune, număr de acţiuni emise 2.000.000 acţiuni, dividend estimat pentru primul an de 0,3 Euro/acţiune, rata de creştere a dividendului este de 1% pe an şi după 10 ani compania estimează o răscumpărare a acţiunilor la un preţ de 7 Euro/acţiune;
- un *contract de leasing* acordat de compania LEASING INTERNATIONAL ROMANIA SA companiei româneşti, la o rată de 120.000 Euro/lună, pe o perioadă de 10 ani;
- o emisiune de *certificate de depozitare asupra unui pachet de 2.000.000 acţiuni* intermediat de banca INVESTMENT BANK INTERNATIONAL, dividendul estimat pentru primul an fiind de 0,3 Euro /acţiune, rata de creştere a dividendului impusă de bancă fiind de 2% pe an, banca de investiţii intenţionând revânzarea acţiunilor către emitent după 5 ani, la un preţ de 6,5 Euro/acţiune.

Investiţiile presupun finanţare pe termen lung. Adesea, aceste investiţii presupun realizarea de achiziţii din import de valoare mare. Decizia de finanţare, în acest caz, va avea în vedere atât costurile estimate şi asociate fiecărei alternativă de finanţare dintre cele de mai sus, cât şi o evaluare a riscurilor şi a beneficiilor aferente.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitalul reprezintă una dintre cele mai importante resurse economice. Atunci când economisirea este insuficientă, ţările sunt nevoite să apeleze la resursele de capital disponibile la nivel regional sau global. Pieţele internaţionale reprezintă o alternativă tot mai importantă pentru finanţarea dezvoltării economice, mai ales în cazul ţărilor emergente. Sistemele financiare au cunoscut o dezvoltare semnificativă pe parte de instrumente şi mecanisme de alocare de capitaluri la nivel internaţional. Libera circulaţie a capitalurilor a devenit o provocare pentru orice ţară interesată de dezvoltarea sa, nefiind însă lipsită de probleme specifice: creşterea expunerii la efectul de contagiune a crizelor financiare, creşterea dependenţei de alte pieţe sau de un grup limitat de investitori sau creditori, vulnerabilităţi legate de capacitatea de a rambursa finanţările contractate, riscuri sistemice suplimentare etc.

17.1 Specificul finanţării de pe pieţele internaţionale

Finanţările de pe pieţele internaţionale au câteva trăsături specifice: pot fi de valoare mai mare decât finanţările locale; au risc mai ridicat (implică cel puţin două riscuri suplimentare – riscul valutar şi riscul de ţară cu diferitele sale forme); sunt conectate semnificativ cu operaţiunile de export (mai ales cele pe termen scurt) şi cu operaţiunile de import (finanţările pe termen lung, pentru importul de echipamente şi tehnologie); au o legătură puternică cu instrumentele de plată internaţionale (de exemplu, creditul de scont este conectat cu cambia internaţională sau creditul de accept cu acreditivul documentar) şi sunt mult mai complexe, necesitând implicarea unui număr mai mare de intermediari financiari.

Atunci când vorbim de finanţare de pe pieţele internaţionale vorbim de riscuri suplimentare pe care instituţiile financiare le acoperă prin sindicalizare (un sindicat bancar este un grup de bănci aflat pe aceeaşi poziţie ierarhică într-un mecanism complex de finanţare). Sindicalizarea este o strategie specifică finanţării internaţionale şi este prezentă atât în cazul creditării de pe pieţele internaţionale (cazul creditului sindicalizat), cât şi în cazul finanţării prin pieţele de capital (cazul ofertei publice iniţiale – IPO) (Gaspar et al., 2016).

În cazul finanţării internaţionale, rareori vorbim de finanţare directă – accesarea directă a resurselor de capital, fără a folosi mecanismele pieţelor financiare (instituţii financiare, instrumente financiare standardizate etc.). Cele mai multe finanţări de pe pieţele financiare internaţionale se derulează indirect (presupun accesarea unui intermediar financiar), prin două variante: intermedierea fără modificarea naturii instrumentelor financiare tranzacţionate şi intermedierea cu modificarea naturii instrumentelor financiare tranzacţionate (Grath, 2016).

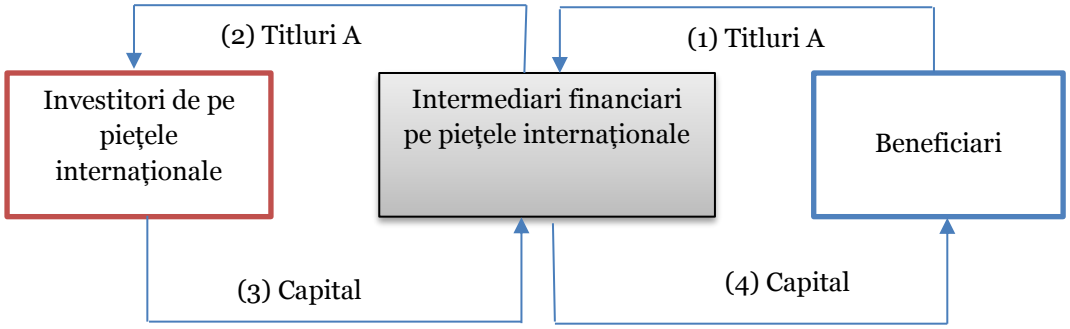
Intermedierea fără modificarea naturii instrumentelor financiare

În acest caz, intermediarul (sau intermediarii financiari) îndeplinesc un simplu rol de a vinde instrumente financiare emise de o companie pe pieţele internaţionale. Instrumentele sunt emise de beneficiar şi sunt vândute exact aşa, fără a fi modificate/alterate. Intermediarii financiari doar ajută la vânzarea acestor titluri financiare pe pieţele internaţionale, apropiind emitentul de investitorii interesaţi în cumpărarea acestora (vezi figura 17.1, care descrie pe scurt mecanismul intermedierii fără modificarea naturii titlurilor financiare).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 17.1 **Mecanismul finanţării indirecte fără modificarea titlurilor**

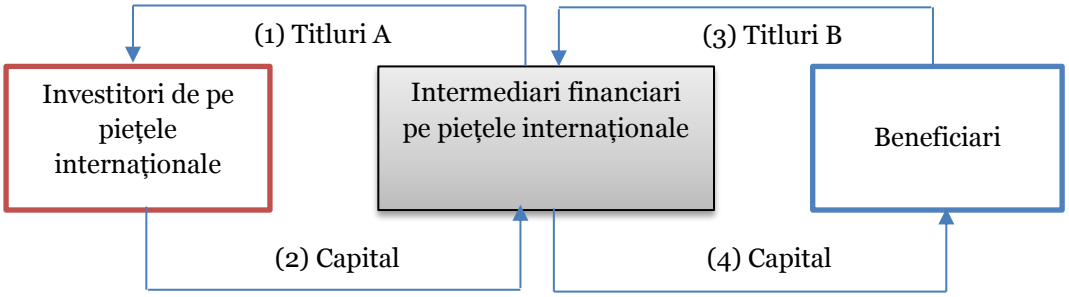


De exemplu, în cazul unei oferte publice iniţiale de acţiuni sau obligaţiuni derulată pe pieţele internaţionale, intermediarii financiari implicaţi vor vinde titlurile fără să le modifice în vreun fel, remiţând capitalul rezultat în urma subscrierii respective. Intermediarii îşi asumă riscuri limitate (definite contractual) legate de vânzarea acestor titluri pe pieţele internaţionale. Iniţial se emit titlurile, pe care apoi intermediarul le va vinde (Watson et al., 2000).

Intermedierea cu modificarea naturii instrumentelor financiare

În acest caz, intermediarul (sau intermediarii financiari) îndeplinesc un rol mult mai complex şi îşi asumă riscuri ceva mai mari decât în primul caz. Tocmai de aceea, genul acesta de intermedieri are scadenţe mai scăzute şi implică un volum de capital mai scăzut. În acest caz, intermediarul financiar vinde iniţial propriile sale titluri financiare (titluri A, vezi Figura 17.2.) unor investitori (deţinători de capital) şi apoi cu capitalul atras cumpără în nume şi pe cont propriu titluri (titluri B, vezi figura 17.2) emise de diverşi beneficiari (entităţi private, entităţi publice).

Figura 17.2 **Mecanismul finanţării indirecte cu modificarea titlurilor**



De regulă, scadenţa titlurilor financiare emise de intermediari este mai mică decât scadenţa titlurilor achiziţionate ulterior din capitalul mobilizat de pe pieţele financiare internaţionale. Apare, implicit, un risc de lichiditate din această activitate de intermediere (care, în primul caz, nu era atât de important). Intermediarul îşi asumă riscul să nu poată refinanţa ulterior capitalul din care a acordat finanţarea către beneficiari. Tocmai de aceea, sindicalizarea bancară este mult mai importantă în acest caz (gruparea băncilor pentru a fi capabile să susţină financiar întregul mecanism). Cele două mecanisme devin două mecanisme de finanţare distincte şi, oarecum,

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

independente unul de celălalt: banca nu poate condiţiona finanţarea sa prin emisiunea de titluri proprii de finanţarea pe care o acordă mai departe.

Caracteristicile instrumentelor financiare emise de intermediar pot fi complet diferite de caracteristicile titlurilor financiare cumpărate ulterior de intermediar din capitalurile pe care le mobilizează. Un exemplu ar fi un credit sindicalizat pe care o bancă îl acordă unui beneficiar, după ce în prealabil a obţinut capitalul prin emisiunea de certificate de depozit (depozite la termen) vândute către diferiţi deţinători de capital (Bishop, 2003).

17.2 Mecanismele de finanţare de pe pieţele internaţionale

Prezentare generală

Finanţarea internaţională se impune mai ales atunci când vorbim de afaceri care au căpătat o dimensiune internaţională sub forma unor operaţiuni specifice: importul de utilaje, echipamente sau tehnologie; exportul de bunuri sau servicii cu plată la termen (pentru refacerea lichidităţii pe termen scurt); importul de bunuri şi servicii cu plată în avans; importul de materii prime pentru refacerea stocurilor necesare producţiei de export; finanţarea unor stocuri de produse finite destinate exporturilor (Krugman et al., 2016) etc.

Tabelul 17.1 **Clasificarea generală a mecanismelor de finanţare internaţională**

Creditul bancar internaţional	**Finanţarea nebancară internaţionale**	**Emisiunea de obligaţiuni / acţiuni pe pieţele internaţionale**
Creditele pe termen scurt: - Avansul în valută în contul curent - Creditul în descoperit de cont (overdraft) - Creditul de scont - Creditul de accept - Biletul la ordin - Creditul de cesiune de creanţă Creditele pe termen mediu şi lung: - Creditul sindicalizat - Eurocreditul - Creditul furnizor - Creditul cumpărător - Creditul paralel - Creditul subsidiar	Creditele nebancare: - Factoringul (termen scurt) - Forfetarea (termen lung) - Leasingul internaţional (termen lung)	- Oferta publică iniţială (IPO) internaţională (termen lung) - Emisiunea de certificate de depozitare asupra acţiunilor – DR (termen lung) - Securitizarea (termen lung)

Finanţarea pe termen scurt vizează activele pe termen scurt ale companiei – stocuri de materii prime/produse finite sau creanţele din activitatea comercială a companiei. În operaţiunile comerciale internaţionale, finanţarea creditului comercial devine esenţială. Operaţiunile comerciale internaţionale se caracterizează prin valoare mare, durată mare a livrării la extern, riscuri mai mari etc. Vânzarea la export rareori se realizează cu plata la vedere sau cu plata în numerar (transfer bancar). În realitate, vânzarea la export se bazează pe o plată amânată cât mai mult faţă de momentul acceptării comenzii de către exportator şi se axează pe emiterea de instrumente financiare specifice menite să sporească siguranţa plăţii la termen de către importator (denumite şi efecte de comerţ, de exemplu o cambie sau un bilet la ordin). Creditul comercial acordat de exportator devine esenţial pentru succesul acestor operaţiuni. Clienţii potenţiali de pe

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

pieţele internaţionale pot fi mult mai uşor câştigaţi dacă exportatorul le amână cât mai mult momentul plăţii (le acordă un credit comercial) şi foloseşte, pentru refacerea lichidităţii sale pe termen scurt, mecanisme de finanţare specifice (denumite şi credite de export). Creditul comercial poate să apară şi în cazul importatorului care, interesat de un anumit stoc de produse, plăteşte în avans o sumă de bani exportatorului, creditându-l pe acesta din resursele sale. Şi importatorul poate apela la servicii financiare specifice pentru a-şi reface lichiditatea.

Creditul bancar finanţează mai rar nevoi de finanţare pe termen lung, datorită riscului de lichiditate pe care şi-l asumă băncile în acest caz. Finanţarea pe termen lung este, mai degrabă, atributul pieţelor de capital şi se realizează prin instrumentele specifice acestor pieţe (acţiuni sau obligaţiuni). O parte din creditarea internaţională este nebancară şi presupune existenţa unor instituţii financiare nebancare (IFN-uri, de tipul companiilor de leasing, factoring sau forfetare), care se conectează ele la bănci înainte de a implica capitaluri în operaţiuni de finanţare mai complexe. Finanţarea nebancară poate fi atât pe termen scurt (factoringul), cât şi pe termen lung (forfetarea sau leasingul). IFN-urile pot lista, în numele lor, titluri pe pieţele de capital internaţionale, diversificându-şi sursele de finanţare şi multiplicându-şi capacitatea de finanţare.

Nu toate operaţiunile de finanţare îl au ca beneficiar pe exportator sau pe importator. După caz, vorbim de mecanisme de finanţare destinate exportatorilor şi de mecanisme de finanţare destinate importatorilor (vezi tabelul 17.2).

***Tabelul 17.2* Clasificarea mecanismelor de finanţare internaţională în funcţie de beneficiar**

Mecanisme de finanţare internaţională în favoarea exportatorilor	Mecanisme de finanţare internaţională în favoarea importatorilor
Pe termen scurt: - Creditul de scont - Creditul de accept - Factoringul - Creditul de cesiune de creanţă	**Pe termen scurt:** - Avansul în valută în contul curent - Creditul în descoperit de cont - Biletul la ordin
Pe termen lung: - Creditul furnizor - Forfetarea - Creditul paralel subsidiar	**Pe termen lung:** - Creditul sindicalizat - Eurocreditul - Creditul cumpărător - Creditul paralel/subsidiar - Oferta publică iniţială (IPO) - Emisiunea de certificate de depozitare asupra acţiunilor - Leasingul

Dacă în cazul finanţărilor pe termen scurt situaţia este relativ echilibrată între importatori/ exportatori, în cazul finanţărilor pe termen lung domină (ca beneficiari potenţiali) importatorii. Explicaţia constă în faptul că nevoia de finanţare internaţională pe termen lung apare, cu precădere, la cei care doresc să importe şi să transfere tehnologie (echipamente, utilaje, maşinării etc.).

Alegerea între toate aceste mecanisme de finanţare internaţională nu este simplă şi ţine cont de *costul finanţării* (rata internă de cost), de *riscurile asociate finanţării internaţionale* (riscul de ţară, riscul valutar, riscul de dobândă, riscul de neplată, riscul de lichiditate). Atunci când se ia această decizie, costul (cel puţin) se analizează în termeni relativi: se compară întotdeauna costul finanţării în ţara exportatorului cu costul finanţării în ţara importatorului. Dacă este mai ieftin în ţara exportatorului se va apela, de exemplu, la forfetare sau credit furnizor pentru a finanţa vânzarea unui echipament la export. Dacă situaţia este însă total opusă (cost mai redus în ţara

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

importatorului), se recomandă, de exemplu, apelarea la o operaţiune de leasing sau la un credit sindicalizat. La fel se întâmplă şi atunci când vorbim de mecanismele de finanţare pe termen scurt: exportatorii şi importatorii vor decide împreună (prin negociere) între un credit de scont (dacă este mai ieftin creditul în ţara exportatorului) sau pentru un bilet la ordin (dacă este mai ieftin creditul pe termen scurt în ţara importatorului). Negocierile internaţionale trebuie să ţină cont inclusiv de aceste aspecte legate de finanţarea operaţiunilor comerciale internaţionale pentru a salva costuri importante şi pentru a asigura preţuri competitive pe piaţa de destinaţie (piaţa de import).

17.3 Creditarea pe pieţele internaţionale

Creditarea internaţională poate fi bancară (acordată de băncile comerciale) sau nebancară (acordată de instituţii financiare nebancare specializate). Creditarea poate fi pe termen scurt (sub un an, cea mai mare parte a sa) şi pe termen mediu şi lung (3-5 ani – termen mediu şi peste 5 ani – termen lung, mai riscantă, mai puţin atractivă pentru băncile comerciale) (Eun şi Resnik, 2014).

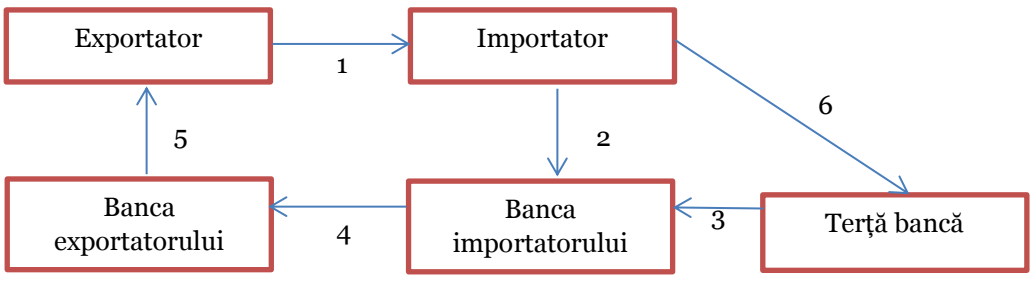
17.3.1 Mecanismele de creditare bancară pe termen scurt

Creditarea pe termen scurt este utilă pentru a reface lichiditatea pe termen scurt a companiilor implicate în operaţiuni internaţionale. Această lichiditate este afectată de creşterea stocurilor de materii prime importate, de creşterea stocurilor de produse finite destinate exporturilor, de plata unor sume în avans către exportatori sau de încasarea la termen a unor exporturi. Produsele de creditare bancară (cunoscute şi sub numele generic de *credite de export*) vizează aceste probleme specifice. O altă observaţie importantă este aceea că acest tip de produse bancare sunt combinate, de regulă, cu instrumente de plată utilizate în comerţul internaţional: avansul în valută în contul curent este combinat cu ordinul de plată internaţional; creditul în descoperit de cont este combinat cu cecul bancar internaţional; creditul de scont este combinat cu cambia cu plată la termen (engl. *time draft)* sau creditul de accept este combinat cu acreditivul documentar cu plată prin acceptare/ negociere (Bishop, 2003).

Avansul în valută în contul curent (în favoarea importatorului)

Presupune acordarea unei sume în valută direct în contul importatorilor care dau ordin băncii lor pentru a plăti o sumă de bani în favoarea unui exportator, atunci când banca constată că nu există fonduri suficiente pentru a fi blocate în contul curent al importatorului (condiţie absolut necesară pentru a opera ordinul de plată).

Figura 17.3 **Mecanismul avansului în valută în contul curent**



CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Conform mecanismului prezentat grafic figura 17.3, operaţiunea de finanţare începe cu livrarea mărfii de către exportator (1), care este condiţionată de ordinul de plată, un instrument de plată prin care importatorul dă ordin băncii sale de a transfera o sumă determinată de bani în contul exportatorului (2). Condiţia obligatorie ca ordinul de plată să fie operat de către bancă este ca în contul curent al importatorului să existe disponibilul în valută necesar efectuării plăţii prin ordin de plată, sumă care se blochează în cont în momentul în care ordinul de plată este operat. În absenţa disponibilului, banca poate refuza plata. O terţă bancă însă (care poate fi aceeaşi cu banca importatorului) poate oferi un credit pe termen scurt sub forma avansului în valută în contul curent al importatorului (3). Importatorul poate acum da ordinul de plată băncii sale, care va efectua transferul valutei către banca exportatorului (4), care va plăti apoi contravaloarea exportului (5). Ulterior, importatorul va rambursa băncii care a acordat împrumutul avansul în valută împreună cu dobânda aferentă (6).

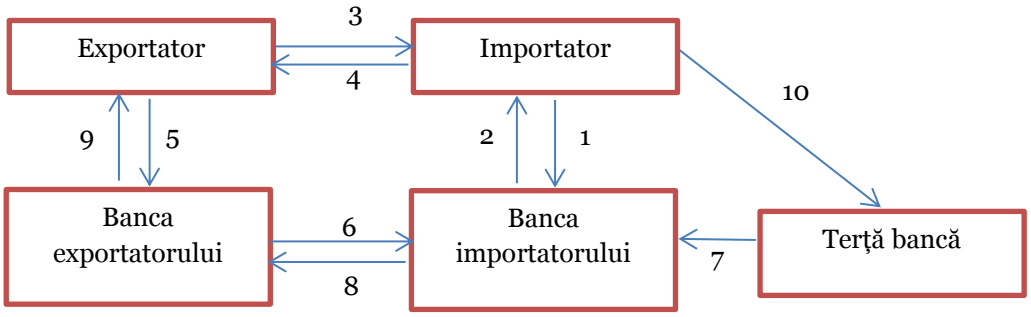
Operaţiunea permite refacerea lichidităţii pe termen scurt a importatorului şi este posibilă doar dacă credibilitatea acestuia în faţa băncii este una foarte mare. În plus, exportatorul va condiţiona livrarea mărfii la export de prezentarea ordinului de plată. Deoarece acest ordin de plată poate fi revocabil ulterior (înainte de a fi procesat de banca importatorului), există totuşi riscul ca exportatorul să livreze şi importatorul să revoce apoi ordinul de plată dat băncii sale (un risc pentru exportator în cazul acesta). De aceea, este recomandabil ca livrarea să se facă, totuşi, doar atunci când banii sunt transferaţi efectiv în contul exportatorului. Există şi riscul ca, după ce a primit banii în contul său prin ordin de plată, exportatorul să nu livreze marfa conform contractului (un risc pentru importator).

Creditul în descoperit de cont (*overdraft*, în favoarea importatorului)

Mecanismul de finanţare presupune acordarea unui credit unei companii aflată în situaţia unui cont descoperit, din care s-a solicitat efectuarea unei plăţi cu cec internaţional (un instrument de plată la vedere), care este emis iniţial în baza existenţei unei sume în valută în contul curent al importatorului (vezi figura 17.4).

Mecanismul începe prin depunerea unei sume în valută în contul curent al importatorului (1), în vederea emiterii unei file de cec internaţional (2) pentru a plăti (4) o livrare de mărfuri la export (3). Exportatorul depune fila de cec la banca sa în vederea încasării (5), după ce a efectuat livrarea şi a primit fila de cec de la importator. Banca exportatorului remite (letric, electronic, prin fax, prin SWIFT) fila de cec băncii importatorului, pentru ca aceasta să vireze suma aferentă înscrisă în fila de cec din contul curent al importatorului în contul curent al exportatorului (6).

***Figura 17.4* Mecanismul creditului în descoperit de cont (overdraft)**



CEEOL copyright 2026

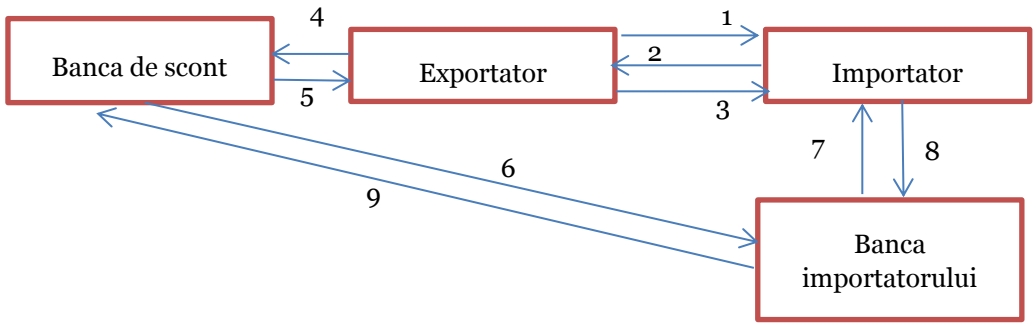
CEEOL copyright 2026

Dacă, între timp, importatorul folosește în alte scopuri suma în valută depusă inițial în contul său curent la emiterea ecului (în ipoteza că banca nu a blocat această sumă, el poate folosi suma respectivă ulterior), fila de cec va fi descoperită și nu va putea fi onorată de banca importatorului. Soluția poate veni de la o terță bancă (ce poate fi identică cu banca importatorului), care poate oferi un credit în descoperit de cont importatorului, acoperind fila de cec prezentată la plată (7). Banii sunt transferați apoi către banca exportatorului (8), pentru a ajunge în final în contul exportatorului (9). Ulterior, importatorul va restitui creditul acordat de banca terță împreună cu dobânda aferentă, evitând o problemă neplăcută legată de o filă de cec internațional fără acoperire în contul său curent.

Creditul de scont (în favoarea exportatorului)

Creditul de scont este un alt credit de export utilizat frecvent în finanțarea pe termen scurt a operațiunilor comerciale internaționale. Acest tip de credit este legat de un alt instrument de plată – cambia internațională (un instrument de plată internațional emis de exportator și acceptat de importator) cu plată la termen (cambia poate fi și cu plată la vedere).

Figura 17.5 **Mecanismul creditului de scont**



Mecanismul creditului de scont (vezi figura 17.5) are la bază o operațiune de import-export cu plată la termen pentru care, inițial, se va emite o cambie internațională de către exportator (1), care va fi acceptată de importator (2). Pentru a fi sigur de acceptarea cambiei, exportatorul va condiționa livrarea mărfurilor sale (3) de acest lucru. Livrarea se va efectua de către exportator doar dacă cambia va fi acceptată de către importator și remisă acestuia. După ce exportatorul livrează mărfurile și intră în posesia cambiei cu plata la termen, va contacta o bancă din țara sa către care va remite cambia spre a fi scontată (operațiunea prin care banca preia un titlu financiar înainte de scadența sa contra unei sume de bani) (4). Banca de scont acordă, în baza cambiei acceptate, un credit de scont exportatorului, înțelegând prin acesta plata la vedere a contravalorii cambiei (valoarea din factura externă) mai puțin taxa scontului (o dobândă calculată proporțional cu timpul rămas până la scadența cambiei) (5). La scadența cambiei, aceasta va fi remisă băncii importatorului (6) pentru a fi prezentată la încasare (7). Importatorul plătește (8), iar fondurile sunt transferate direct către banca de scont, pentru a stinge creditul acordat de aceasta (9).

O particularitate a acestui credit este faptul că banca de scont nu preia riscul de neplată asociat cambiei și îl menține solidar la plată pe exportator, alături de importator: în cazul în care importatorul refuză să plătească cambia la scadență, banca de scont va solicita exportatorului rambursarea creditului de scont, urmând ca acesta să se adreseze personal ulterior împotriva importatorului pentru recuperarea pagubei generată de refuzul acestuia la plată. Costul creditului de scont ține cont de acest fapt. Bonitatea exportatorului în fața băncii este mai importantă, în

CEEOL copyright 2026

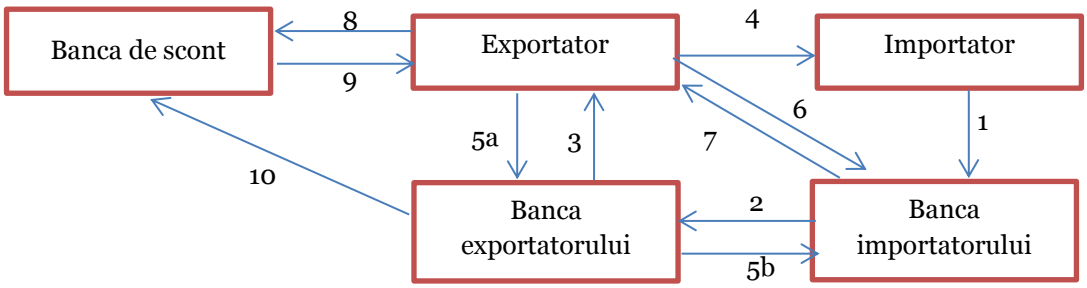
CEEOL copyright 2026

acest caz, decât calitatea operaţiunii de import-export sau bonitatea importatorului care va face plata la termen. Totuşi, prezenţa cambiei dă exportatorului un element de siguranţă în plus: în caz de refuz la plată a cambiei, exportatorul va putea recupera în instanţă mult mai uşor prejudiciul decât dacă s-ar fi bazat exclusiv pe contractul semnat cu importatorul.

Creditul de accept (în favoarea exportatorului)

Creditul de accept este tot un credit de export, utilizat în cazul în care în operaţiunea de import-export se foloseşte un acreditiv documentar cu plată prin acceptare/negociere (plată la termen). Şi acesta presupune existenţa unei cambii cu plată la termen, care nu va fi acceptată de importator (ca în cazul creditului de scont prezentat anterior), ci de una dintre băncile implicate în mecanismul acreditivului documentar.

Figura 17.6 **Mecanismul creditului de accept**



Mecanismul presupune deschiderea iniţial a unui acreditiv documentar (o modalitate de plată complexă, reglementată internaţional, folosită în comerţul exterior) de către importator la banca sa (1), prin care îşi asumă ferm şi irevocabil că va efectua plata la termen dacă exportatorul livrează marfa şi depune documentele solicitate în termenul de valabilitate a acreditivului. Acreditivul este transmis mai departe de către banca importatorului (unde acreditivul a fost deschis) către banca exportatorului (sau banca notificatoare din ţara exportatorului, după caz) (2), care va notifica exportatorului că a fost deschis un acreditiv pe numele său (3). Exportatorul ştie în acest moment că trebuie să livreze mărfurile (4) şi să prezinte documentele menţionate în acreditiv (5a). Prezentarea se face la banca exportatorului (sau la o altă bancă – banca prezentatoare) (5a), care va aviza documentele şi le va transmite mai departe băncii importatorului (5b), spre a fi remise importatorului. Din acest moment, acreditivul îşi continuă mecanismul său, independent de finanţarea operaţiunii. Exportatorul va emite o cambie, care va fi acceptată de către una dintre băncile implicate în mecanismul acreditivului documentar. Banca ce va accepta cambia poate fi banca importatorului, banca exportatorului sau o terţă bancă (bancă acceptantă). Negocierea acceptării se poate intermedia de o terţă bancă – banca negociatoare. În cazul de faţă, am considerat că emiterea cambiei se va face de către exportator (în calitate de trăgător al cambie sau emitent al cambiei), pentru a fi acceptată de către banca importatorului (în calitate de tras) (6), care va accepta cambia (7). Cambia va fi una cu plata la termen. Băncile din mecanism îşi vor oferi acceptul pe cambie, pentru că ele au deja un document asumat ferm şi irevocabil de către importator că va plăti la termen (cererea de deschidere de acreditiv completată iniţial).

Odată acceptată cambia de către banca importatorului, exportatorul are posibilitatea să sconteze această cambie către o terţă bancă – banca de scont (care poate fi diferită de băncile implicate sau poate fi chiar banca exportatorului) (8), de la care va primi un credit de scont (a se vedea mecanismul prezentat anterior) (9). La scadenţă, banca importatorului va colecta suma datorată de la importator în baza angajamentului ferm asumat în cadrul acreditivului documentar şi va plăti în

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

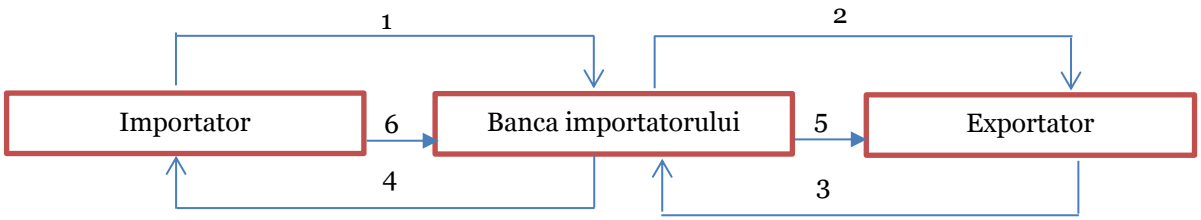
final banca de scont. Şi în acest caz banca de scont menţine solidar la plată banca de accept (a exportatorului sau importatorului, după caz) şi pe exportator. În caz de neplată, va recupera suma de la exportatorul care a scontat cambia, urmând ca apoi acesta să îşi recupereze banii de la băncile implicate în mecanismul acreditivului documentar. Creditul de accept este, de fapt, tot un credit de scont, doar că de data aceasta acceptul nu se mai obţine de la importator, ci de la una dintre băncile implicate în mecanismul acreditivului documentar (de regulă, fie banca exportatorului, fie banca importatorului sau o terţă bancă denumită bancă acceptantă).

Biletul la ordin internaţional (în favoarea importatorului)

Biletul la ordin (cel bancar) este, în acelaşi timp, şi un instrument de plată la termen, folosit în operaţiunile comerciale internaţionale, cât şi un instrument de credit prin care banca creditează importatorul pentru o perioadă determinată de timp. Biletul la ordin este promisiunea fermă a importatorului de a plăti băncii sale o sumă determinată de bani la o scadenţă fixă împreună cu dobânda aferentă.

Mecanismul (Figura 17.7.) începe printr-o promisiune fermă asumată de importator în faţa băncii sale că va plăti *la termen* (să zicem 9 luni) o sumă determinată de bani (contravaloarea importului efectuat) împreună cu dobânda comunicată de bancă pentru această perioadă (1). În baza acestei promisiuni, banca importatorului promite şi ea că va plăti *la vedere*, de data aceasta, o sumă determinată de bani în favoarea exportatorului, dacă acesta livrează conform contractului de import-export (2).

Figura 17.7 **Mecanismul biletului la ordin internaţional**



Exportatorul efectuează livrarea pe adresa băncii importatorului (3), care transferă bunurile către importator (4). Dacă importatorul confirmă că livrarea este în regulă, banca importatorului îl plăteşte la vedere pe exportator, urmând ca la scadenţă să încaseze suma datorată de importator (inclusiv dobânda pentru perioada de creditare a acestuia). În acest fel, toată lumea are de beneficiat de pe urma operaţiunii: importatorul nu trebui să plătească la vedere, exportatorul încasează suma în momentul livrării mărfii la export, în timp ce banca câştigă dobânda aferentă.

Creditul de cesiune de creanţă (în favoarea exportatorului)

Este cea mai simplă operaţiune din cadrul creditelor de export şi presupune cedarea creanţei[1], cu toate drepturile şi obligaţiile aferente, contra primirii unei sume de bani, diminuată cu un comision de risc asociat operaţiunii. Pentru că intermediarul financiar preia integral din riscul de neplată

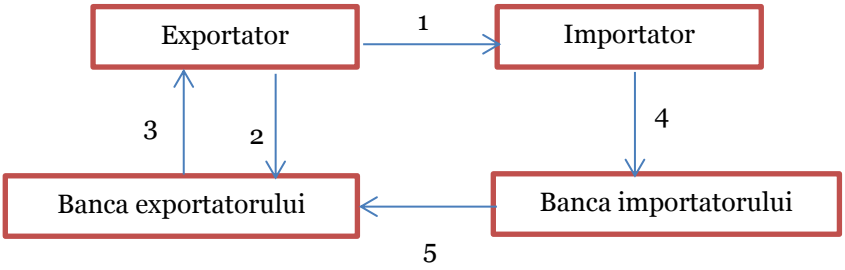
[1] Creanţa apare ca urmare a unei operaţiuni de plată la termen a unui import, exportatorul, livrând marfa către importator, are de încasat o sumă de bani de la acesta şi poate ceda acest drept unui terţ.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

(diferit de creditul de scont), costul acestei operaţiuni este ceva mai ridicat pentru exportator (exportatorul nu primeşte integral suma din factura externă, care este diminuată cu prima de risc asociată operaţiunii, mai mare decât în cazul creditului de scont, de exemplu).

***Figura 17.8* Mecanismul creditului de cesiune de creanţă**



Mecanismul începe prin livrarea mărfurilor la export de către exportator (1). Operaţiunea are la bază o plată la termen, ce va fi efectuată conform contractului de către importator ulterior. Pentru a-şi reface lichiditatea pe termen scurt, exportatorul depune documentele aferente operaţiunii de export la o bancă (sau instituţie financiară nebancară) (2), de la care primeşte contravaloarea exportului mai puţin un comision (semnificativ mai mare decât în cazul scontului) (3). Ulterior, banca importatorului colectează contravaloarea importului de la importator (4) şi transferă suma în valută către banca exportatorului (5).

17.3.2 Mecanismele de creditare bancară pe termen mediu şi lung

Creditarea bancară pe termen mediu şi lung este ceva mai complicată pentru bănci, pentru că acestea obţin capitalul necesar finanţării cu precădere din depozite bancare care au scadenţe reduse (maxim 2-3 ani). Acest lucru face riscantă implicarea băncilor în mecanisme de finanţare pe termen lung. Pentru a mai diminua din riscul de lichiditate, băncile îşi unesc capacitatea de finanţare într-un grup cunoscut şi sub denumirea de sindicate bancare.

În unele ţări, fiind vorba de exporturi de tehnologie (valoare mare, termen de recuperare mare), instituţiile bancare beneficiază de suportul public (bănci de export-import, finanţări cu dobândă preferenţială etc.), ca măsură activă de stimulare a exporturilor complexe.

Mecanismele de creditare bancară pe termen mediu şi lung includ: *creditul sindicalizat*, *eurocreditul*, *creditul furnizor*, *creditul cumpărător*, *creditul paralel* şi *creditul subsidiar*.

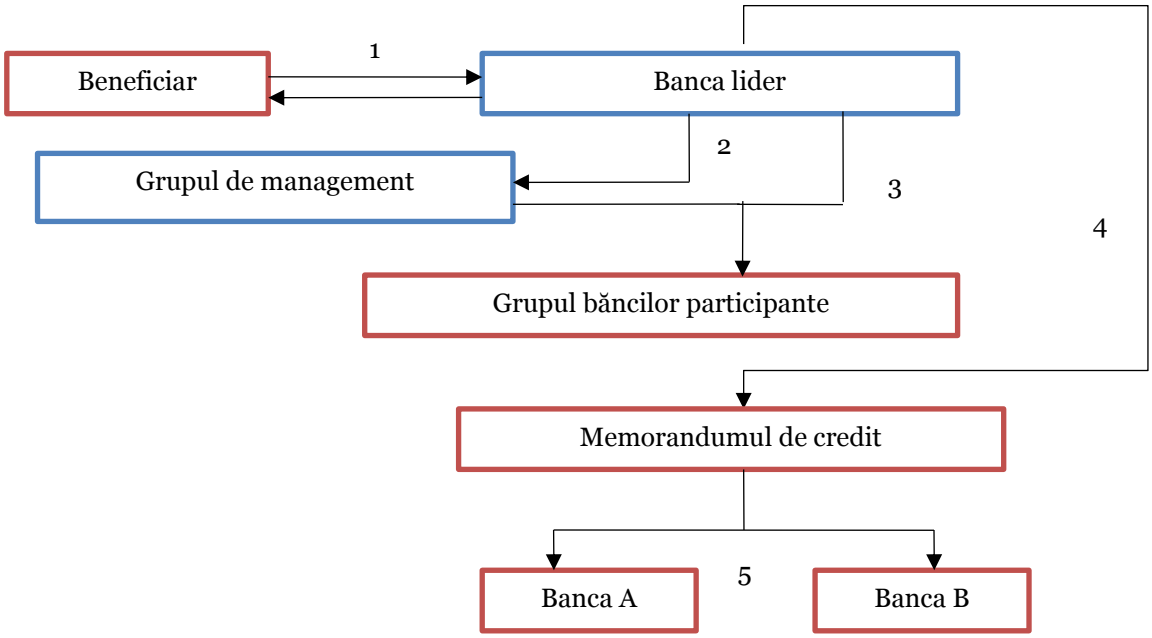
Creditul sindicalizat (în favoarea importatorului)

Este mecanismul prin care un grup de mai multe bănci de pe pieţele internaţionale împrumută capital către o singură companie pe termen mediu şi lung. Mecanismul are în centrul său o bancă lider (aranjor), care poate extinde rolul său la un grup de bănci, în cazul în care suma solicitată de beneficiar este una importantă.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

***Figura 17.9* Mecanismul creditului sindicalizat**



Mecanismul (figura 17.9) este iniţiat de un beneficiar (o companie care doreşte să importe un echipament de pe pieţele internaţionale), care se adresează unei bănci comerciale de prin rang[2], cu expunere internaţională importantă (1). Dacă suma solicitată de beneficiar este foarte mare pentru această bancă, banca lider va cere altor bănci să i se alăture în mecanism, formând un prim sindicat bancar – Grupul de management al creditului sindicalizat (2). Băncile din acest sindicat bancar vor analiza situaţia financiară a beneficiarului şi vor stabili împreună cu acesta condiţiile de creditare (scadenţă, modalitate de rambursare, dobândă, garanţii, riscuri asumate etc.). Cea mai mare parte din sumă (circa 2/3) va fi acordată de băncile din acest prim grup de bănci[3]. Restul sumei (1/3) va trebui obţinut de la grupul băncilor participante, al doilea sindicat bancar important, aflat într-o poziţie inferioară primului (3). Dacă suma nu este în totalitate subscrisă, banca lider se poate adresa pieţei financiare internaţionale, printr-un memorandum de credit (4), la care pot să răspundă un grup de bănci independente, ce vor forma un alt sindicat bancar aflat într-o poziţie inferioară primelor două (5). În final, suma mobilizată prin acest mecanism este remisă beneficiarului, pentru ca acesta să poată iniţia operaţiunile de investiţii pentru care a solicitat finanţare. În momentul de faţă, la nivel internaţional, vorbim de trei forme distincte de credite sindicalizate, in funcţie de diferite caracteristici: credit sindicalizat cu garanţie din partea băncii lider (engl. *underwritting deal*) – este foarte folosit în Europa şi presupune asumarea unei garanţii din partea liderului că, dacă creditul nu se subscrie în totalitate, va prelua diferenţa rămasă nesubscrisă; credit sindicalizat de tip club (engl. *club deal*) – este folosit pentru sume mai mici şi presupune ca fiecare bancă implicată în consorţiu să îşi asume o parte egală din creditul sindicalizat şi, implicit, o parte egală din comisioanele încasate de la beneficiar; şi creditul sindicalizat – în care băncile depun toate eforturile pentru a mobiliza suma solicitată de beneficiar

[2] Bancă cotată foarte bine în topurile internaţionale din prisma seriozităţii, credibilităţii şi experienţei sale în acordarea unor finanţări de acest tip.

[3] Denumirea consacrată este de „sindicat bancar", de unde şi denumirea acestui mecanism de creditare complex, care presupune împărţirea între mai multe bănci din grupurile create atât a efortului financiar, cât şi a riscurilor aferente operaţiunii.

CEEOL copyright 2026

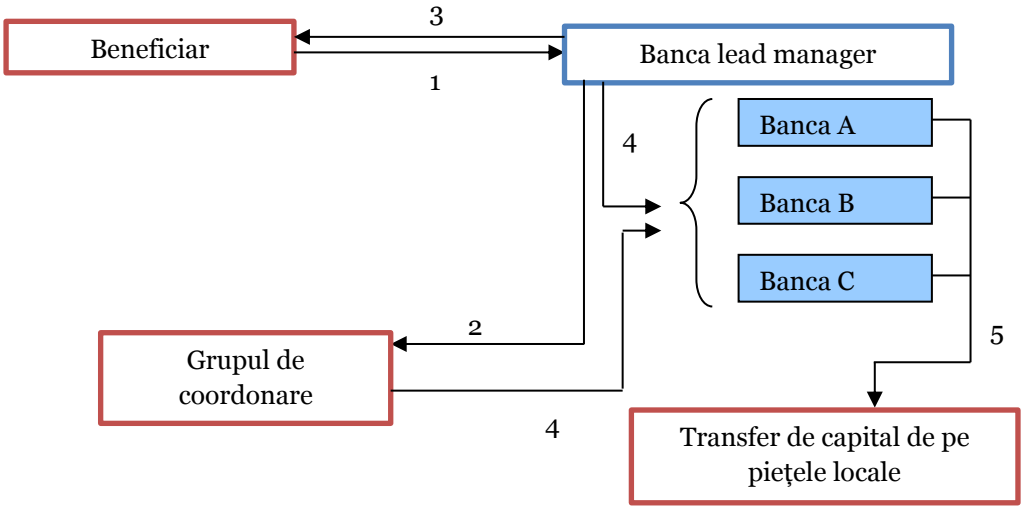
CEEOL copyright 2026

(engl. *best efforts syndication deal*), în care vorbim de faptul că banca lider nu își asumă nicio obligație și nu oferă nicio garanție suplimentară pentru suma din credit rămasă nesubscrisă de băncile implicate în mecanism.

Eurocreditul (acordat în favoarea importatorului)

Europieţele sunt pieţe care acordă finanţare în altă monedă decât moneda locală: de exemplu, pe piaţa europeană sunt acordate de către băncile europene credite în dolari, care au în spate depozite în dolari constituite la băncile corespondente din SUA (prefixul „euro”, în acest caz, nu are legătură cu moneda unică).

Figura 17.10 **Mecanismul eurocreditelor**



Acest tip de credit presupune implicarea unei bănci lider contactată de beneficiar (1), iar această bancă, în funcţie de volumul de capital solicitat, constituie un grup de coordonare (2). Împreună îl vor analiza pe beneficiar pentru a stabili condiţiile de creditare. În cazul acestui credit, banca lider şi grupul de coordonare nu vor acorda creditul, ci se vor ocupa de mobilizarea acestuia de la băncile corespondente[4] (4). Aceste bănci corespondente vor acorda creditul pe baza unor credite de tip *revolving* (reîncărcabile), bazate pe depozite constituite pe piaţa locală aferentă monedei în care se acordă creditul (SUA, dacă creditul este în USD) (5).

Practic, prin acest mecanism, un pachet de credite pe termen scurt este transformat într-un credit pe termen mediu sau lung, banca lider împreună cu grupul de coordonare asumându-şi riscurile legate de modificări de dobândă sau curs de schimb pe pieţele financiare internaţionale.

Creditul furnizor (în favoarea exportatorului)

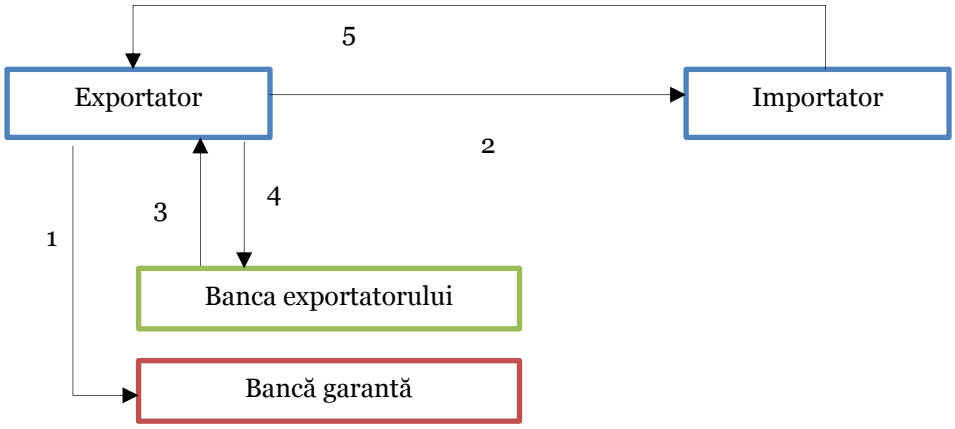
Creditul furnizor este unul dintre cele mai utilizate mecanisme de finanţare pe termen mediu şi lung în operaţiunile comerciale internaţionale. Este folosit şi ca mecanism de promovare eficientă a exporturilor, mai ales cele cu nivel tehnologic ridicat, respectiv echipamente şi utilaje.

[4] Bănci aflate în relaţie de legătură cu alte bănci, fie pentru că fac parte din acelaşi grup (filiale ale unui lanţ internaţional de bănci), fie pentru că au o relaţie ce durează de mulţi ani în spate.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 17.11 **Mecanismul creditului furnizor**



Mecanismul creditului furnizor începe prin obţinerea de către exportator a unei scrisori de garanţie bancară de la o bancă din ţara sa. Scrisoarea de garanţie se emite de către o bancă garantă pentru a acoperi riscul de neplată de către debitor (exportatorul) aferent creditului ce va fi acordat acestuia (1). Odată obţinută scrisoarea, aceasta este depusă la banca exportatorului. Exportatorul livrează echipamentul către importator (2), cu plata la termen (3-5 ani), urmând să primească un credit furnizor de la o bancă din ţara sa (3). La acest credit, exportatorul va plăti dobânzi pe întreaga perioadă de creditare (costul creditului este inclus în preţul de vânzare la export al echipamentului) (4). La scadenţă, importatorul plăteşte contravaloarea bunului importat (5), din care exportatorul rambursează creditul apoi către banca sa.

Beneficiile acestui mecanism de finanţare sunt clare: importatorul cumpără un echipament pe care nu trebuie să îl achite la vedere, exportatorul este plătit la vedere printr-un credit pentru un export de valoare mare (greu de recuperat) acordat de o bancă din ţara sa, în timp ce banca exportatorului câştigă dobânda inclusă în preţul final de vânzare a echipamentului.

Creditul cumpărător (în favoarea importatorului)

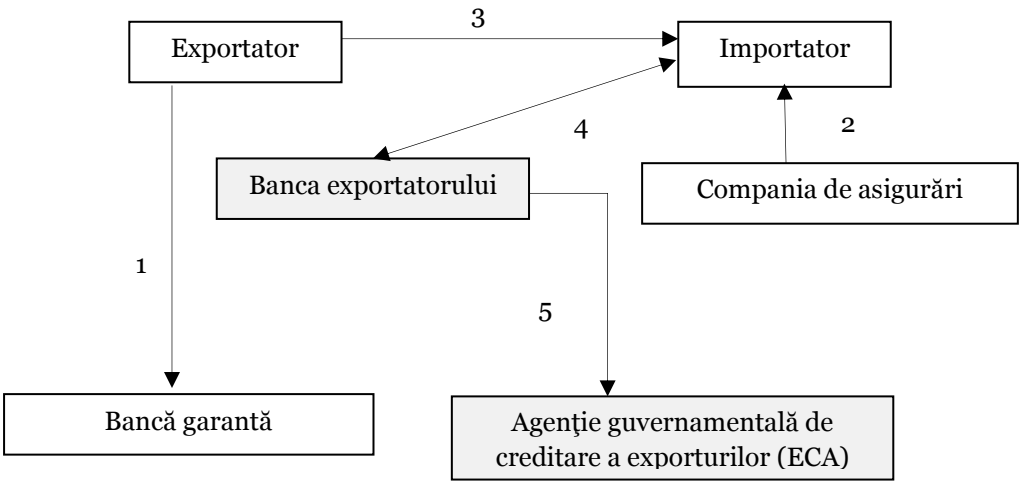
Este similar creditului furnizor doar că, de această dată, creditul este acordat de către o bancă din ţara exportatorului unui importator, pentru a avea capacitatea financiară de a achita importul de echipamente pe care doreşte să îl efectueze. Un rol important în contactarea băncii exportatorului de către importator îl joacă şi exportatorul, direct interesat de a vinde pe pieţele externe echipamente de valoare mare, pentru care găseşte cu dificultate clienţi cu capacitatea financiară necesară.

Spre deosebire de mecanismul creditului furnizor, creditul cumpărător presupune atât existenţa, în prealabil, a unei scrisori de garanţie bancară emisă de o bancă garantă din ţara exportatorului pentru riscul de neplată asociat creditului (1), cât şi o poliţă de asigurare a creditului pentru riscul de ţară, emisă de o companie de asigurări specializată din ţara exportatorului (2). După ce ambele documente sunt prezentate băncii exportatorului, exportatorul livrează echipamentul (3), iar importatorul primeşte un credit de la banca exportatorului (4), credit pe care îl va folosi pentru a plăti la vedere contravaloarea importului.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 17.12 **Mecanismul creditului cumpărător**



În anumite ţări, aceste mecanisme sunt susţinute (cofinanţate) de către agenţii guvernamentale implicate în creditarea exporturilor (*Export Credit Agencies – ECA*). Şi în acest caz observăm faptul că importatorul nu trebuie să plătească la vedere pentru un echipament complex, exportatorul primeşte banii la vedere pe baza creditului acordat importatorului de către o bancă din ţara exportatorului, iar banca câştigă dobânda aferentă. Costul creditului poate fi împărţit între exportator, importator şi clienţii acestuia, care vor cumpăra bunurile realizate cu ajutorul echipamentului importat. Şi acest mecanism este adesea asociat instrumentelor financiare de stimulare şi promovare a exporturilor.

Creditul paralel (are ca beneficiari operatori localizaţi în ţări diferite)

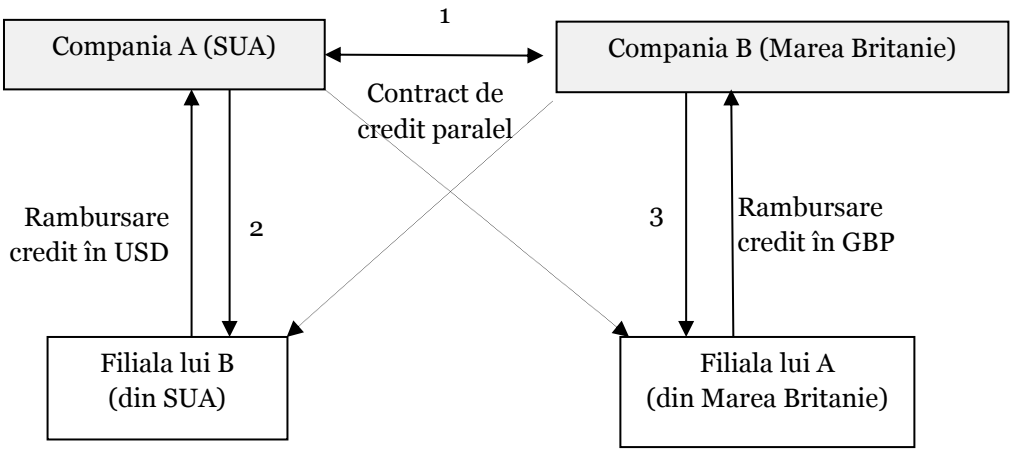
Creditul paralel este un mecanism de finanţare eficient utilizat de către companiile multinaţionale în relaţiile cu filialele lor sau de către instituţiile financiar-bancare care au activitate la nivel internaţional. Mecanismul are la bază un contract de credit paralel şi presupune existenţa unor entităţi care să aibă interese comune legate de finanţarea pe termen mediu şi lung a dezvoltării activităţii lor la nivel internaţional.

Să presupunem că o companie americană A are în Marea Britanie o filială a sa, FA, în timp ce o companie britanică B are o filială FB în Statele Unite. Ambele companii multinaţionale au un interes comun – dezvoltarea filialelor din străinătate. Să presupunem că A are nevoie de 50.000 GBP, în timp ce B are nevoie de 100.000 USD (admitem că 1 GBP = 2 USD). O variantă ar fi ca A să schimbe USD în GBP şi să îi transfere filialei sale din Marea Britanie şi B să schimbe GBP în USD şi să îi transfere filialei sale în SUA. O altă variantă ar fi să acceseze acest mecanism de finanţare. Pentru a face acest lucru, se încheie iniţial un contract de credit paralel, care setează caracteristicile principale ale operaţiunii (suma, dobânda, scadenţe etc.). Apoi compania A din SUA acordă un credit în valoare de 100.000 USD filialei companiei B din Marea Britanie (2) şi compania B din Marea Britanie acordă un credit în valoare de 50.000 GBP filialei companiei A din SUA (3).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 17.13 **Mecanismul creditului paralel**

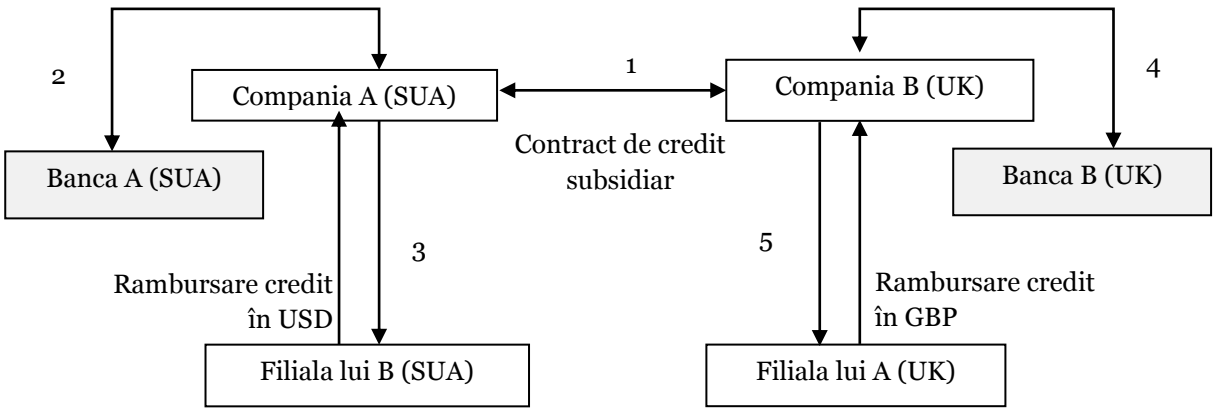


Problemele acestui tip de credit sunt legate de: (i) dobânzile se negociază direct între cei doi parteneri şi au la bază o estimare de curs de schimb USD/GBP pentru perioada următoare; şi (ii) finanţarea se acordă, de regulă, din resursele proprii ale celor două companii (sau bănci), ceea ce înseamnă că cele două companii trebuie să aibă o situaţie financiară care să permită astfel de operaţiuni financiare de amploare la nivel internaţional.

Creditul subsidiar (are ca beneficiari operatori localizaţi în ţări diferite)

Mecanismul creditului subsidiar reprezintă o variantă îmbunătăţită a creditului paralel, rezolvând problemele specifice acestuia (mai ales cele legate de negocierea directă a dobânzilor între cele două părţi implicate). Acest credit pleacă de la observaţia că, de exemplu, o companie A din SUA poate obţine o dobândă mai bună la un credit în USD (8%) decât o poate face o companie B din Marea Britanie (9%), în timp ce la creditul în GBP compania A ar obţine 7%, iar compania B din Marea Britanie ar obţine doar 6%. În această situaţie, compania A (din SUA) s-ar împrumuta mai avantajos în USD, în timp ce compania B (din Marea Britanie) s-ar împrumuta mai avantajos în GBP. Compania A din SUA are nevoie de un credit în GBP pentru că are o filiala (FA) în Marea Britanie, în timp ce Compania B din Marea Britanie are nevoie de un credit în USD pentru că are o filială (FB) în SUA.

Figura 17.14 **Mecanismul creditului paralel**



CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Mecanismul creditului subsidiar este iniţiat de semnarea unui contract de credit între cele două părţi implicate, respectiv, cele două companii (1). În baza acestui contract, compania A din SUA va contracta un credit în USD de la banca sa (2), pe care imediat îl va transfera către filiala lui B din SUA (3). Similar, compania B din Marea Britanie va contracta un credit în GBP (4), pe care imediat îl va transfera către filiala lui A din Marea Britanie (5). Creditele sunt acordate către filiale în aceleaşi condiţii în care sunt contractate de la bănci. Chiar dacă rezolvă unele probleme aferente creditului paralel, problemele acestui mecanism de finanţare sunt legate de următoarele aspecte: (i) companiile trebuie să aibă o situaţie economico-financiară similară (rating similar în faţa băncilor); şi (ii) gradul de îndatorare al celor două companii este esenţial pentru a le permite accesarea de credite suplimentare de pe pieţele financiare internaţionale.

17.3.3 Mecanismele de creditare nebancară

Creditarea nebancară presupune implicarea unor intermediari financiari specifici nebancari de tipul companiilor de leasing, forfetare sau factoring. Beneficiarii contactează aceşti intermediari financiari în loc să se adreseze direct băncilor din diferite motive: nu au garanţiile necesare pentru o relaţie cu banca, nu au experienţa de piaţă cerută, nu au situaţia financiară care să le permită un anumit nivel de bonitate[5], nu au o dimensiune suficientă a afacerii care să le permită listarea de titluri pe bursele de valori etc. Intermediarii financiari obţin capitalul necesar pe care apoi îl direcţionează către nevoile de finanţare ale beneficiarilor care îi contactează. Intermediarii financiari nebancari îşi asumă uneori mai multe riscuri decât îşi asumă băncile, dovedind o flexibilitate mai mare decât acestea şi o adaptabilitate mai bună la nevoile beneficiarilor (Bothra, 2015).

Între aceste mecanisme regăsim atât mecanisme de finanţare pe termen scurt (*factoringul*), cât şi pe termen mediu şi lung (*forfetarea* şi *leasingul*), regăsim atât operaţiuni care îi au ca beneficiari pe exportatori (factoringul şi forfetarea), cât şi pe importatori (leasingul). Intermediarii financiari implicaţi pot mobiliza resursele financiare de pe piaţa locală sau de pe pieţele internaţionale.

Factoringul (în favoarea exportatorului)

Factoringul este un mecanism de finanţare pe termen scurt la îndemâna exportatorilor, care au mai multe operaţiuni de export în derulare. Factoringul se derulează printr-o instituţie financiară nebancară – compania de factoring (sau simplu, factor). Există în practică două mecanisme de factoring: factoringul cu plată la vedere (clasic) şi factoringul cu plată la termen (o scadenţă ulterioară livrării). Doar prima variantă are şi o finanţare asociată. A doua variantă este doar un serviciu de colectare a creanţelor externe de către o firmă specializată, fără a implica finanţare din partea factorului.

Factoringul cu plată la vedere (*factoringul clasic*)

În cazul acestei operaţiuni, vorbim de gestionarea în totalitate a contului clienţi (externi) a unei companii de export, inclusiv finanţarea creditelor comerciale derivate din aceste operaţiuni comerciale dezvoltate pe pieţele internaţionale.

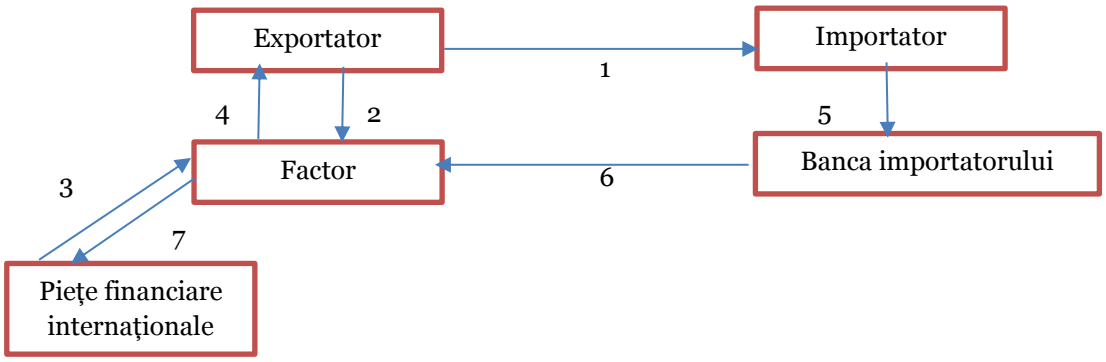
[5] Bonitatea este capacitatea financiară a unei companii de a face faţă, cu lichidităţile sale, plăţilor curente asociate afacerii pe care o derulează. Lipsa lichidităţilor generează o bonitate scăzută a companiilor.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Operaţiunea de factoring se bazează pe activitatea de export a unei companii care livrează la extern cu credit comercial în spate (plată la termen) (1). Exportatorul depune, în baza unui contract de factoring, toate facturile la o instituţie financiară nebancară – factorul (2). În prealabil, factorul se finanţează de pe pieţele financiare internaţionale (3). Din resursele aferente, factorul plăteşte la vedere toate facturile depuse de exportator (4). La o dată ulterioară livrării (sub un an, de regulă), importatorii plătesc contravaloarea facturilor lor (5). Banii sunt transferaţi de banca importatorului către factor (6). Din aceste sume factorul returnează finanţările contractate de pe pieţele financiare internaţionale (7).

Figura 17.15 **Mecanismul factoringului cu plată la vedere**

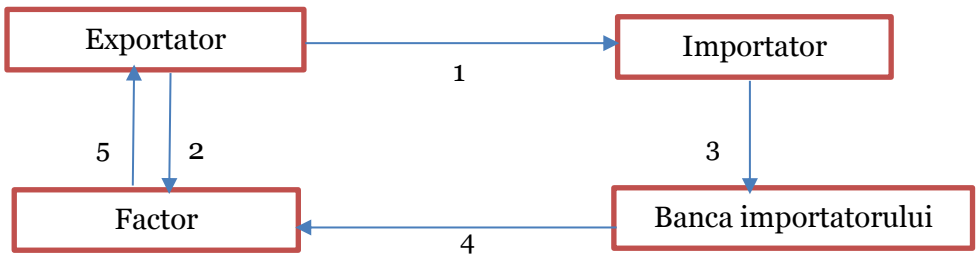


Costul acestei operaţiuni include trei componente: un comision plătit de aderent (exportator) către compania de factoring, o dobândă calculată pe baza condiţiilor de finanţare de pe pieţele internaţionale şi o garanţie de 10% din contravaloarea facturilor, reţinută iniţial de compania de factoring din sumele virate exportatorului, dar care se va restitui însă la scadenţă atunci când sunt încasate facturile.

Factoringul cu plată la scadenţă

Operaţiunea este mult mai simplă şi nu implică finanţarea din partea factorului. În acest caz vorbim, mai degrabă, de un serviciu de natură juridică ce are legătură cu recuperarea creanţelor incerte. Având competenţe explicite în acest domeniu, factorul poate consilia exportatorii cu privire la conţinutul contractelor de import-export şi la posibile clauze menite să ajute încasarea fără riscuri majore/costuri semnificative a acestor facturi la scadenţa lor.

Figura 17.16 **Mecanismul factoringului cu plată la scadenţă**



CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

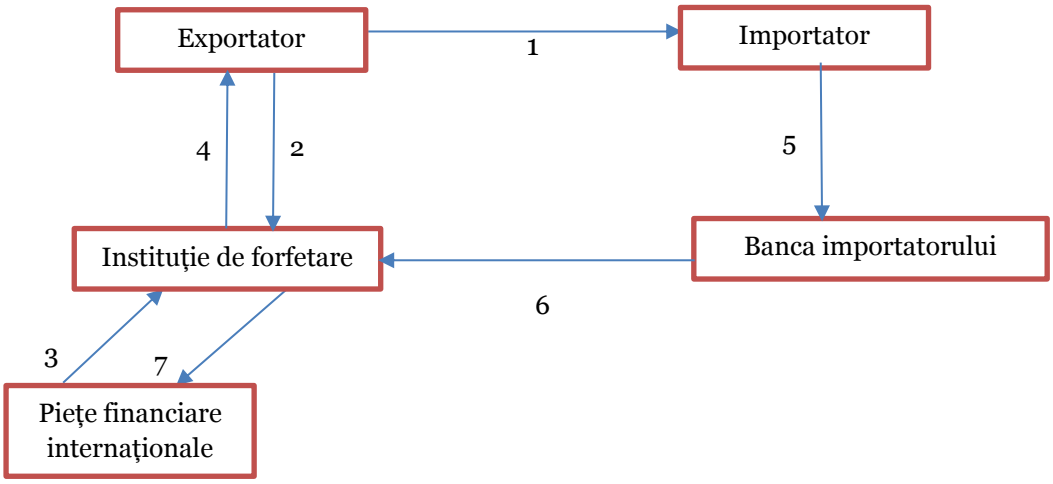
Mecanismul presupune colectarea facturilor din operaţiunile de export de către exportator (1) şi depunerea lor la factor în vederea încasării contravalorii lor la scadenţă. Factorul încasează de la importatori contravaloarea exporturilor (3) şi, după ce banii sunt transferaţi de către banca importatorului (4), îl plăteşte la termen pe exportator (5). În acest caz, exportatorii plătesc doar un comision pentru serviciile prestate de factor (administrarea contului clienţi externi).

Forfetarea internaţională (în favoarea exportatorilor)

Operaţiunea de forfetare internaţională se utilizează în cazul unor exporturi de valoare mare şi cu scadenţă ridicată. Spre deosebire de factoring, mecanismul forfetării internaţionale vizează o singură operaţiune de export (factoringul se referă la toate facturile depuse de exportator). În plus, operaţiunea de factoring este o operaţiune de finanţare pe termen scurt, în timp ce forfetarea este o operaţiune de finanţare pe termen lung.

Ca şi la factoring, în cazul forfetării vorbim de livrarea la extern (1) a unui utilaj sau echipament cu plată pe termen mediu sau lung (3-5 ani). Exportatorul depune documentele de livrare (contract, factură externă, documente de plată cum ar fi acreditivul) la instituţia de forfetare (2), care se refinanţează de pe pieţele financiare internaţionale (3). La scadenţă, din suma recuperată de la importator (5, 6), instituţia de forfetare rambursează finanţarea (şi costul aferent acesteia) şi reţine diferenţa în contul său (7). Operaţiunea presupune plata unui comision de către exportator, a unei dobânzi şi a unei garanţii (de regulă, 10%) reţinută iniţial de instituţia de forfetare din suma remisă exportatorului şi care se restituie la încasarea la termen a exportului supus forfetării.

Figura 17.17 **Mecanismul forfetării internaţionale**



Leasingul internaţional (în favoarea importatorilor)

Este o operaţiune de finanţare pe termen lung destinată importatorilor de tehnologie. Operaţiunea este foarte utilă pentru companiile aflate la început (fără experienţă semnificativă) care nu au prea multe garanţii în faţa creditorilor bancari. Caracteristica fundamentală a acestei operaţiuni este că importul de tehnologie va fi realizat efectiv de compania de leasing, care apoi va închiria echipamentul către beneficiarul real.

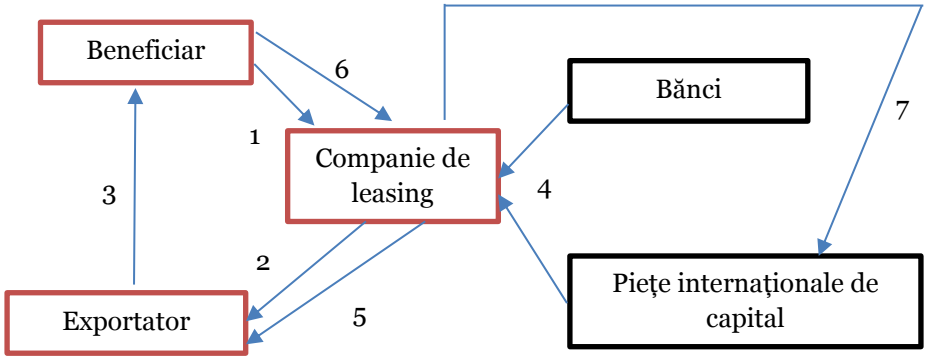
Operaţiunea este iniţiată de un beneficiar interesat să importe un bun de echipament din străinătate (1). El va contacta o companie de leasing care, la indicaţiile beneficiarului, va importa în numele şi pe contul său bunul indicat de la exportator (2). Bunul este livrat pe adresa beneficiarului

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

(3). Compania de leasing va contracta finanţarea necesară în numele şi pe contul său de pe pieţele locale şi internaţionale (credite, listare de acţiuni/obligaţiuni) (4).

***Figura 17.18* Mecanismul leasingului internaţional**



Finanţarea permite plata la vedere a importului efectuat (5). Ulterior, beneficiarul va plăti companiei de leasing o chirie pentru bunul contractat (taxe de leasing) (6). Din aceste taxe de leasing compania rambursează finanţarea contractată şi colectează profitul său (7).

17.4 Emisiunea de obligaţiuni şi acţiuni pe pieţele internaţionale

O alternativă la finanţarea prin credit bancar este finanţarea prin piaţa de capital. Pieţele internaţionale de capital oferă, spre deosebire de creditul bancar, un volum de capital mult mai mare şi posibilitatea unor scadenţe mult mai mari (chiar nelimitate, în cazul acţiunilor). Principalele instrumente care pot fi emise pe pieţele internaţionale sunt: (i) obligaţiunile – instrumente cu venit fix (de regulă), cu scadenţă fixă, care presupun returnarea la scadenţă a capitalului împrumutat; şi (ii) acţiunile – instrumente cu venit variabil (dividend), care depinde de profitul realizat de emitent, nu au scadenţă şi oferă deţinătorului dreptul de a lua parte la deciziile companiei emitente. Pe pieţele internaţionale se emit şi instrumente hibrid: certificatele de depozitare asupra acţiunilor (DR-uri)[6], obligaţiuni convertibile în acţiuni sau obligaţiuni cu bon de subscriere în acţiuni.

Principalele mecanisme asociate emisiunii de titluri pe pieţele financiare internaţionale sunt: *oferta publică iniţială*, *emisiunea de certificate de depozitare asupra acţiunilor* şi *securitizarea*.

17.4.1 Oferta publică iniţială pe pieţele internaţionale

Emisiunea de obligaţiuni sau acţiuni pe pieţele internaţionale se poate realiza prin plasament direct (mai rar) sau prin ofertă publică iniţială (IPO). O ofertă publică iniţială de acţiuni sau obligaţiuni este internaţională dacă: (i) banca lider este o bancă străină; (ii) ofertarea titlurilor se face simultan pe piaţa locală şi pe o piaţă internaţională; (iii) ofertarea titlurilor se face pe mai multe pieţe financiare internaţionale simultan; şi (iv) ofertarea se face pe europieţe (Gregoriu, 2005).

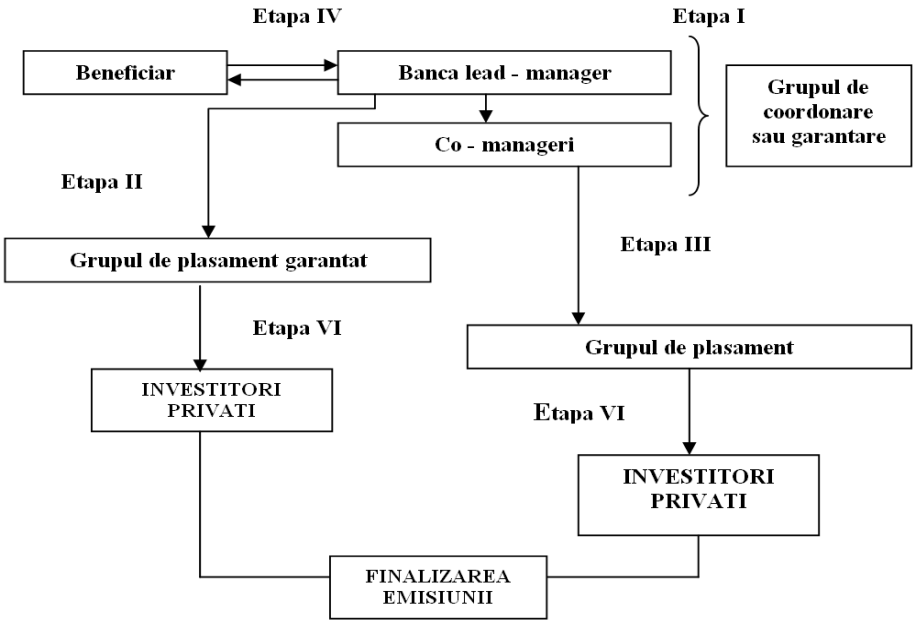
[6] Instrumente care au în spate pachete de titluri financiare depuse în custodie la o bancă specializată.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Mecanismul ofertei publice iniţiale internaţionale (IPO) este iniţiat de către un beneficiar care intenţionează să obţină capital de pe pieţele financiare internaţionale pe care să îl utilizeze (eventual) pentru importul de echipamente. Beneficiarul se adresează băncii lider într-o primă etapă care, în funcţie de importanţa emisiunii de titluri, va constitui un sindicat bancar denumit *grupul de coordonare şi/sau garantare*. Rolul acestui grup este de a coordona întreaga operaţiune. Ei îl vor analiza pe beneficiar şi vor stabili condiţiile de emisiune, care vor fi înscrise într-un document numit *prospect de emisiune*, ce va fi pus la dispoziţia investitorilor. În următoarea etapă, grupul de coordonare va constitui un alt sindicat bancar denumit *grupul de plasament garantat*, care va oferta titlurile în regim garantat (adică îşi asumă titlurile rămase nesubscrise de investitori). Un alt grup este *grupul de plasament* sau *grupul de vânzare*, care va ofertat titlurile fără garanţii suplimentare legate de posibilitatea nesubscrierii. Grupul de plasament garantat plasează circa 2/3 din titluri în regim garantat, în timp ce grupul de vânzare va plasa doar 1/3 din titluri (Westenberg, 2014).

Figura 17.19 **Mecanismul ofertei publice internaţionale de obligaţiuni/acţiuni**



În cazul ofertei publice, pot exista două situaţii: (i) *suprasubscriere (situaţia în care ordinele de subscriere pentru titlurile financiare oferite depăşesc oferta de titluri)* – este un caz fericit pentru beneficiar, însă problematic pentru investitori care vor subscrie pentru titluri (le vor şi achita) urmând ca ulterior să primească mai puţine titluri decât au subscris şi diferenţa de capital subscrisă conform cu *pro-rata share*[7]; (ii) *subsubscriere (situaţia în care ordinele de subscriere pentru titlurile financiare oferite sunt mai reduse decât titlurile oferite prin ofertă publică iniţială)* – este o situaţie dificilă pentru emitent, care constată că investitorii nu au încredere în proiectul sau compania emitentă şi ezită să subscrie pentru titlurile emise. În acest caz, există câteva soluţii: *road-show* – promovarea ofertei publice de către specialişti; garanţia din partea

[7] Se calculează pornind de la totalul acţiunilor subscrise de toţi investitorii şi acţiunile subscrise de fiecare. De exemplu, dacă în total s-au subscris 1.000.000 acţiuni şi investitorul X a subscris pentru 100.000 acţiuni, *pro-rata share* în cazul său va fi 100.000 / 1.000.000 = 10% din acţiunile emise. Dacă au fost emise doar 500.000 de acţiuni, el va primi în final doar 10% * 500.000 acţiuni, adică 50.000 acţiuni şi nu 100.000 de acţiuni câte a subscris iniţial. Diferenţa de bani îi va fi restituită ulterior.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

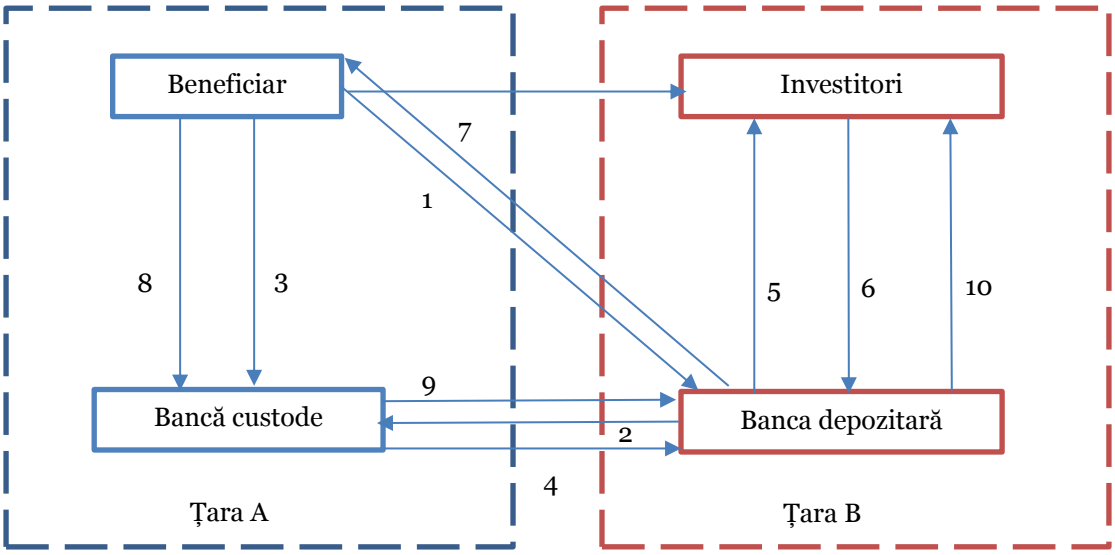
grupului de coordonare prin plata unui comision suplimentar de garantare a ofertei publice; ajustarea unor caracteristici ale titlurilor, cum ar fi preţul de emisiune sau preţul de răscumpărare, sau acordarea de drepturi suplimentare investitorilor (de exemplu, existenţa unui drept explicit de vânzare a titlurilor financiare, acordat fie emitentului – *call option*, fie cumpărătorului de titluri – *put option*); acceptarea sumei subscrise (mai mică) de către emitent (caz mai rar, pentru că este afectat prestigiul băncii lider şi al băncilor din grupul de coordonare al ofertei publice internaţionale) (Espinasse, 2014).

17.4.2 Emisiunea de certificate globale de depozitare asupra acţiunilor

Este un mecanism foarte eficient, mai ales pentru companiile mai puţin cunoscute pe pieţele internaţionale, provenind din ţări emergente care nu au o piaţă de capital suficient de dezvoltată şi racordată la piaţa globală. Este o alternativă foarte eficientă la oferta publică iniţială internaţională (Melvin şi Norrbin, 2016).

Certificatele de depozitare au la bază un pachet de titluri financiare pe care emitentul nu le remite către investitori direct, ci le depune în custodia unei bănci. Acest pachet este apoi utilizat ca fundament pentru un pachet de titluri specifice (aceste certificate de depozitare), pe care un alt emitent (o bancă de investiţii de prim rang) le va emite în numele şi pe contul său către investitori de pe pieţele internaţionale. În acest fel, emitentul iniţial (o companie ce doreşte să dezvolte un proiect) intră indirect în contact cu investitori străini şi reuşeşte să mobilizeze capital în condiţii mult mai bune decât dacă ar face acest lucru printr-o ofertă publică iniţială adresată direct de către companie pieţelor financiare internaţionale. Certificatele de depozitare se pot emite regional (ADR – *American Depositary Receipts*; EDR – *European Depositary Receipts*) sau chiar global (GDR – *Global Depositary Receipts*). Acest tip de instrument este unul foarte complex şi adesea invocat că a stat la baza contagiunii crizelor financiare la nivel regional şi global, prin legăturile şi relaţiile contractuale pe care le generează.

Figura 17.20 **Mecanismul emisiunii de certificate de depozitare asupra acţiunilor pe pieţele financiare internaţionale**



CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Mecanismul este inițiat de un beneficiar care dorește să mobilizeze capitaluri de pe piețele financiare internaționale și care se adresează unei bănci depozitare (o bancă internațională de investiții de prim rang, rating AAA, cu notorietate la nivel regional sau global) (1). Banca depozitară contactează o bancă custode din țara emitentului (2), pentru a prelua în custodie titlurile financiare ale acestuia (3). Banca custode notifică băncii depozitare că a fost emis și depus un pachet de titluri financiare în seiful său (4). În baza acestui pachet de titluri financiare, banca depozitară inițiază o ofertă publică inițială de certificate de depozitare (5) și colectează capitalul rezultat în urma subscrierii publice inițiale (6). Capitalul este transferat beneficiarului pentru a fi investit (7). Ulterior, beneficiarul înregistrează un profit pe care îl transferă sub formă de dividend băncii custode pentru pachetul de titluri financiare deținut în custodie de această bancă (8). Dividendele sunt convertite în valută și transferate către banca depozitară (9). Din aceste dividende, banca depozitară plătește un randament investitorilor pentru certificatele de depozitare cumpărate de aceștia (10) și restul îl reține ca profit pentru implicarea sa în această operațiune complexă de finanțare la nivel internațional.

Operațiunea este foarte avantajoasă pentru fiecare parte implicată: beneficiarul are acces mai facil la resursele de capital private de pe piețele financiare internaționale (era mult mai dificil de realizat un IPO direct din cauza riscurilor mai mari asociate emitentului); banca depozitară câștigă din diferența între dividendele încasate (pe pachetul de acțiuni depus la banca custode) și dividendele plătite (pentru certificatele de depozitare); banca custode câștigă comisioanele de custodie și de schimb/transfer valutar de dividende către banca depozitară; și investitorii câștigă faptul că investesc în titluri cu risc foarte scăzut (AAA), primind un randament mai mare decât dacă ar investi în titluri de stat (de exemplu).

17.4.3 Securitizarea pe piețele internaționale

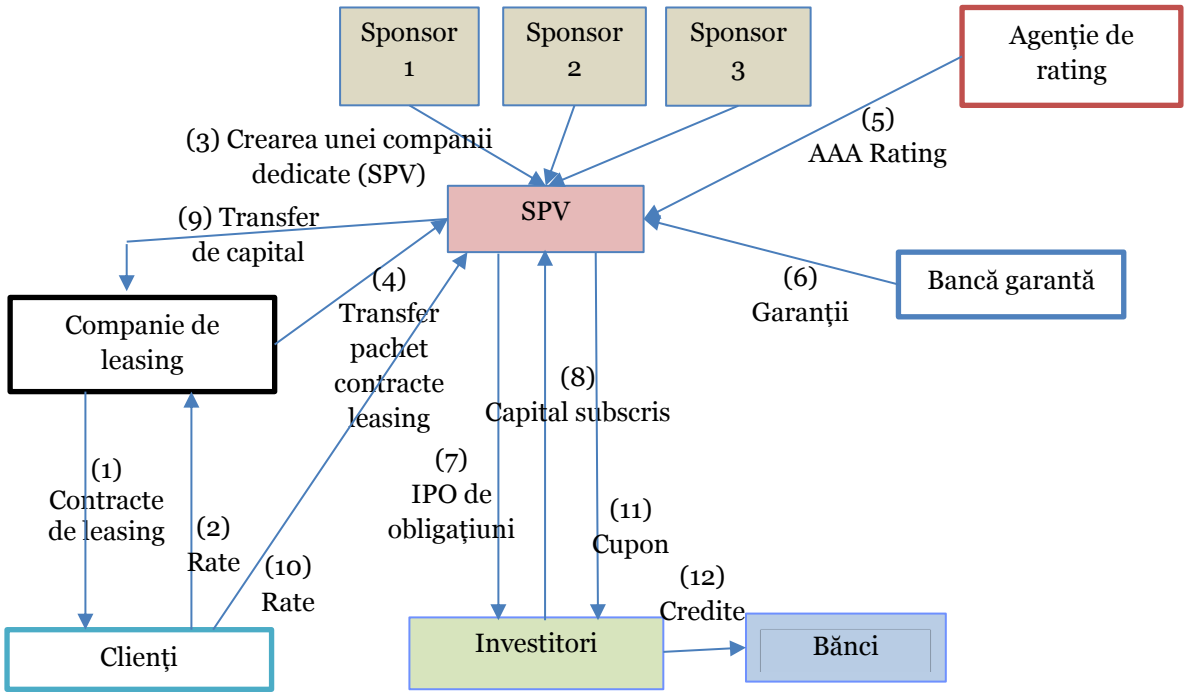
Securitizarea este o operațiune destinată, mai degrabă, intermediarilor financiari implicați în diferite mecanisme de finanțare: companii de leasing, companii de forfetare, companii de factoring, bănci de economii etc. Mecanismul permite consolidarea activelor financiare ale acestor intermediari și transformarea lor în capital lichid (Buchanan, 2016).

Mecanismul poate fi inițiat, de exemplu, de o companie de leasing care, în prealabil, a semnat o serie de contracte de leasing cu diferiți clienți (1), care plătesc rate către această companie (2). Compania de leasing va crea, cu ajutorul unor bănci în calitate de sponsori. o companie dedicată (SPV – *Special Purpose Vehicle*) (3) către care va transfera întreg portofoliu de contracte de leasing semnate anterior (4). Vehiculul financiar creat în acest scop (SPV) va solicita un rating de la o agenție de rating (5) și va solicita garanții de la o bancă garantă pentru riscul de neplată asociat clienților din portofoliul de contracte de leasing (6). Apoi va emite pe piețele financiare internaționale, prin ofertă publică inițială, obligațiuni (sau acțiuni) către investitori, care pot subscrie pentru aceste titluri, beneficiind (eventual) de credite din partea băncilor (7). Acești investitori pot achiziționa în marjă aceste titluri (nu trebuie să aibă decât o mică parte a capitalului necesar subscrierii). Odată încheiată subscrierea capitalul subscris (8), acesta este transferat de SPV către compania de leasing (9), care se poate concentra pe semnarea de noi contracte. Clienții vechi vor plăti ratele către SPV (10), care va plăti mai departe dividende investitorilor care au subscris pentru aceste titluri (11). În final, și investitorii vor putea returna creditele contractate (12) cu ajutorul cărora au făcut aceste investiții.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 17.21 **Mecanismul securitizării pe piețele financiare internaționale**



CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

ANEXA 17.1 – Decizia de finanţare pe pieţele internaţionale

Finanţarea de pe pieţele internaţionale s-a intensificat în ultimele decenii ca urmare a liberalizării conturilor de capital, a globalizării economiei, a intensificării gradului de integrare a pieţelor. Decizia de finanţare de pe pieţele internaţionale este complexă şi are la bază cel puţin două criterii: costul capitalului şi riscurile asociate fluxurilor financiare internaţionale. Decizia de finanţare ţine cont de două variabile fundamentale: cursul de schimb valutar (în cazul deprecierii monedei locale, finanţarea internaţională în valută se scumpeşte) şi de evoluţia dobânzilor pe pieţele internaţionale (când dobânda are tendinţe de creştere, se preferă instrumentele cu dobândă fixă; când dobânda are tendinţe de scădere, se preferă instrumentele cu dobândă variabilă etc.). Riscul sistemic este şi el important pentru că, în funcţie de acesta, finanţările pot avea scadenţe mai scurte sau mai lungi sau pot avea modalităţi de rambursare mai accelerate.

Costul capitalului în finanţarea internaţională

Atunci când vorbim de analiza costului capitalului asociat unui mecanism de finanţare (credit internaţional, obligaţiuni sau acţiuni emise pe pieţele internaţionale), pornim de la valoarea timp a banilor (rata de actualizare) şi de la schema de amortizare a acestor mecanisme de finanţare pe baza căreia determinăm fluxurile viitoare generate de mecanismul respectiv (fluxurile sunt denumite generic anuităţi).

În evaluarea **costului capitalului** asociat finanţării de pe pieţele internaţionale vorbim de următoarele etape:

- Stabilirea nevoii de finanţare pentru un proiect de investiţii;
- Determinarea structurii optime de capital (proporţia fiecărei surse de finanţare care acoperă nevoia de finanţare);
- Alegerea celei mai bune variante de finanţare, pe fiecare sursă de finanţare, pe baza unor criterii specifice ($VAN_{finanţare}$; $RIC_{finanţare}$);
- Determinarea costului capitalului pe fiecare sursă de finanţare;
- Determinarea costului mediu ponderat al capitalului (CMPC), care combină ponderat costul tuturor surselor de finanţare de pe pieţele internaţionale implicate.

În alegerea celei mai bune variante de finanţare folosim doi indicatori specifici: valoarea actualizată netă (VAN), care compară, de exemplu, creditul iniţial cu suma actualizată a anuităţilor generate de acest credit (principal şi dobândă) şi rata internă de cost (RIC), care se determină prin egalarea $VAN_{finanţare}$ cu zero.

Criteriile pentru alegerea celei mai bune variante de finanţare sunt următoarele:

$VAN_{finanţare} = C_{iniţial} - \sum_{n=1}^{Scadenţă} \frac{An}{(1+k)^n}$	$RIC_{finanţare} = k^* \Leftrightarrow VAN_{finanţare} = 0$
Varianta cea mai bună: max $VAN_{finanţare}$	Varianta cea mai bună: min $RIC_{finanţare}$

Aplicând aceste criterii (max VAN; min RIC), putem decide între două variante de finanţare (de exemplu, un credit în EUR vs. un credit în USD). $VAN_{finanţare}$ are dificultatea că se bazează pe estimarea unei *rate de actualizare k* (reflectă dobânda aşteptată în medie pe întreaga perioadă de finanţare şi trebuie estimată), în timp ce $RIC_{finanţare}$ are dificultatea legată de determinarea sa cu acurateţe (în practică folosim diferite metode de calcul, inclusiv o metodă grafică de determinare a sa). Cele două criterii ar trebui să conducă la aceeaşi decizie. În cazul în care nu se întâmplă acest lucru, înseamnă că s-a pornit de la condiţii iniţiale diferite şi că nu putem folosi corect aceste criterii pentru a decide.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 17.2 Alegerea celei mai bune alternative de finanţare de pe pieţele internaţionale

O companie românească, ROMIMPORT SA, se decide să achiziţioneze de pe pieţele internaţionale un echipament în valoare de 3.000.000 EUR, pentru care intenţionează să contracteze un credit internaţional. În urma analizei ofertelor primite de la diferite bănci, compania ROMIPORT SA s-a oprit la două alternative de creditare:

Credit sindicalizat – BANCA A (EUR)	Credit cumpărător – BANCA B (USD)
• Valoare credit: 3.000.000 EUR • Scadenţă: 5 ani • Perioadă de graţie: 2 ani • Rambursare: serii anuale egale • Dobândă: 10% pe an (plătibilă anual, în perioada de graţie nu se plăteşte dobândă)	• Valoare credit: 4.500.000 USD • Scadenţă: 5 ani • Perioadă de graţie: nu • Rambursare: anuităţi constante • Dobândă: 12% (plătibilă anual)

Tablourile de amortizare aferente celor două credite internaţionale sunt:

Creditul sindicalizat în EUR (Banca A)

Anii	Principal	Dobândă	Anuitate	Cap. rămas
1	0	0	0	3.300.000
2	0	0	0	3.630.000
3	1.210.000	363.000	1.573.000	2.420.000
4	1.210.000	242.000	1.452.000	1.210.000
5	1.210.000	121.000	1.331.000	0

Creditul cumpărător în USD (Banca B)

Anii	Principal	Dobândă	Anuitate	Cap. rămas
1	708.344	540.000	1.248.344	3.791.656
2	793.345	454.999	1.248.344	2.998.311
3	888.546	359.797	1.248.344	2.109.765
4	995.172	253.172	1.248.344	1.114.593
5	1.114.593	133.751	1.248.344	0

Varianta cea mai bună de credit va fi cea care va avea maxim de VAN_{credit} şi minim de RIC_{credit}. Pentru a putea estima VAN_{credit} şi RIC_{credit} mai avem nevoie de câteva informaţii: cursul de schimb iniţial este de 4,5 lei/EUR şi 3 lei/USD şi pentru leu/EUR estimăm o depreciere medie anuală de 5%, în timp ce pentru leu/USD estimăm o depreciere medie anuală de 2%. Rata de actualizare pentru sumele denominate în lei o presupunem a fi 8% pe an (o medie estimată pentru dobânda la lei în perioada următoare – vorbim de o perioadă de 5 ani, cât este scadenţa aferentă celor două credite pe care dorim să le comparăm).

Indicatori	Credit EUR	Credit USD
VA	17.545.127	15.826.052
VAN	-4.045.127	**-2.326.052**
RIC	15,5%	**14,2%**

Conform calculului, deşi iniţial ROMIMPORT SA ar fi fost tentată să accepte creditul în EUR (dobânda era de 10%, faţă de 12% la creditul în USD), observăm că **cea mai bună variantă indicată de VAN şi RIC este creditul în USD**.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

O problemă aparte atunci când vorbim de finanţarea de pe pieţele internaţionale este denominarea în monede diferite a mecanismelor de finanţare pe care le comparăm (un credit în EUR vs. un credit în USD) (Madura, 2014). Dacă am dori să calculăm VAN pentru cele două credite, unul va fi denominat într-o monedă (EUR, în exemplul din Caseta 17.2.), în timp ce celălalt va fi denominat în altă monedă (USD, în exemplul nostru). În practică, găsim câteva soluţii la această problemă (am discutat aceste soluţii pe exemplul din Caseta 17.2.):

A. Criteriul $VAN_{finanţare}$ (vom alege varianta care are VAN cel mai mare):

Metoda 1: Se estimează o rată de actualizare pentru sumele în EUR şi o rată de actualizare pentru sumele în USD (dobânda aşteptată pentru cele două monede pentru perioada de creditare). Pe baza acestor rate de actualizare, se calculează $VAN_{finanţare}$ pentru cele două credite şi apoi se foloseşte un curs de schimb iniţial pentru a transforma cele două VAN în aceeaşi monedă. Cursul de schimb iniţial poate fi folosit, în acest caz, pentru că toate sumele sunt aduse din viitor în prezent, la momentul contractării creditului. La final vom putea compara cele două VAN şi vom decide pentru creditul cu VAN cel mai mare.

Metoda 2: Se estimează o rată de actualizare (pentru EUR, de exemplu) şi un curs de schimb între cele două monede (EUR/USD). Se transformă sumele din USD în EUR şi se vor actualiza cu rata de actualizare pentru EUR anuităţile din ambele credite şi apoi se va compara VAN (vom decide pentru creditul cu VAN cel mai mare).

Metoda 3: Se estimează două rate de actualizare (pentru EUR şi USD), se actualizează anuităţile din cele două credite şi, la final, VAN-ul unuia dintre credite va fi transformat în moneda celuilalt credit prin folosirea unui curs mediu determinat pe baza unei estimări de curs de schimb aferent perioadei de creditare (nu se va folosi cursul de schimb iniţial ca în cazul metodei 1).

Sintetizând, atunci când avem de comparat două finanţări denominate în monede diferite, avem nevoie de următoarele lucruri (după caz): estimarea a două dobânzi (metoda 1); estimarea unei dobânzi şi a unui curs de schimb (metoda 2); sau estimarea a două dobânzi şi a unui curs de schimb (metoda 3). Observăm, deci, că dobânda şi cursul de schimb sunt variabile macro-economice fundamentale în estimarea costului capitalului asociat finanţării internaţionale.

B. Criteriul $RIC_{finanţare}$ (vom alege varianta care are RIC cel mai mic):

Metoda 1: Se calculează pur şi simplu RIC pe sumele în valută, fără ca ele să fie transformate în aceeaşi monedă. Teoretic, RIC nu este sensibil la cursul de schimb, fiind rezultatul matematic al ecuaţiei $VAN_{finanţare} = 0$.

Metoda 2: Se estimează un curs de schimb şi se transformă anuităţile unui credit în moneda celuilalt credit. Folosind anuităţile neactualizate denominate în aceeaşi monedă, se va calcula RIC şi se va decide pentru creditul care are RIC cel mai mic (costul cel mai mic). Este recomandată folosirea acestei metode care ajustează costul capitalului la riscul valutar (volatilitatea de curs de schimb).

Sintetizând, în cazul RIC avem nevoie de o estimare de curs de schimb pentru a putea estima corect costul asociat fiecărei alternative de finanţare şi pentru a putea decide corect în această privinţă.

Costul emisiunii de obligaţiuni pe pieţele internaţionale

Cea mai bună măsură a costului unei finanţări de pe pieţele financiare internaţionale este *rata internă de cost (RIC), şi nu dobânda asociată instrumentului financiar prin care se realizează această finanţare*. Pentru a putea evidenţia acest lucru, un exemplu foarte bun este cel al emisiunii de obligaţiuni pe pieţele internaţionale (caseta 17.3).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 17.3 Costul emisiunii de obligaţiuni pe pieţele internaţionale

O companie românească, ROMIMPORT SA, se decide să achiziţioneze de pe pieţele internaţionale un echipament în valoare de 5.000.000 EUR, pentru care intenţionează să emită obligaţiuni pe piaţa europeană prin ofertă publică iniţială (IPO) în următoarele condiţii: numărul total de obligaţiuni emise 1.000.000; preţ de emisiune de 5 EUR/obligaţiune; valoare nominală 6 EUR/obligaţiune; preţ de răscumpărare 8 EUR/obligaţiune; cupon de 10% pe an plătibil anual; scadenţa 10 ani, cu rambursarea obligaţiunilor la finalul scadenţei (tranşă finală). Cursul de schimb iniţial este de 4,5 lei/EUR şi se estimează o depreciere a leului în raport cu EUR anual de 5%.

În mod eronat am putea considera că această emisiune de obligaţiuni ar avea un cost anual la nivelul cuponului de 10% (dobânda este costul capitalului). În realitate, cea mai bună măsură a costului capitalului este $RIC_{finanţare}$ ca fiind soluţia ecuaţiei $VAN_{obligaţiuni} = 0$. Pentru a putea rezolva această ecuaţie, avem nevoie de tabloul de amortizare aferent acestei emisiuni de obligaţiuni pe pieţele internaţional prin mecanismul IPO:

Anii	Principal	Cupon	Prima	An (EUR)	Cap. rămas	An (lei)
1	0	600.000	0	**600.000**	6.000.000	2.835.000
2	0	600.000	0	**600.000**	6.000.000	2.976.750
3	0	600.000	0	**600.000**	6.000.000	3.125.588
4	0	600.000	0	**600.000**	6.000.000	3.281.867
5	0	600.000	0	**600.000**	6.000.000	3.445.960
6	0	600.000	0	**600.000**	6.000.000	3.618.258
7	0	600.000	0	**600.000**	6.000.000	3.799.171
8	0	600.000	0	**600.000**	6.000.000	3.989.130
9	0	600.000	0	**600.000**	6.000.000	4.188.586
10	6.000.000	600.000	2.000.000	**8.600.000**	0	63.038.222

Plecând de la fluxurile (anuităţile) exprimate în lei (folosind cursul de schimb am estimat un curs de schimb pentru cei 10 ani de credit obligatar), am obţinut în final o rată internă de cost de 21% pe an:

RIC (obligaţiuni)	21%	pe an
Cupon	10%	pe an

Observăm, aşadar, că dacă am fi mers pe cupon, costul ar fi fost la jumătate faţă de costul real al emisiunii de obligaţiuni pe pieţele internaţionale determinat pe baza ratei interne de cost (cea mai bună măsură a costului unui mecanism de finanţare).

Costul emisiunii de acţiuni pe pieţele internaţionale

În cazul emisiunii de acţiuni pe pieţele internaţionale, vorbim de o problemă suplimentară legată de faptul că aceste instrumente nu au scadenţă şi, în consecinţă, determinarea $RIC_{acţiuni}$ este imposibilă (am avea un infinit de fluxuri financiare). Pentru a rezolva această problemă în practică, folosim câteva scenarii reducţioniste care se bazează pe o serie de ipoteze: a. dividendul este constant; b. dividendul creşte constant cu o rată g care poate fi estimată şi care este mai mică decât rata de actualizare; c. putem estima un preţ de răscumpărare al acţiunilor de pe piaţă (delistarea companiei) care să fie acceptat de investitori după o perioadă determinată sau d. putem estima un coeficient de risc asociat companiei/pieţei unde aceasta activează şi putem aproxima costul cu aşteptarea de câştig a investitorilor (CAPM).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 17.4 Costul emisiunii de acţiuni pe pieţele internaţionale

O companie românească, ROMIMPORT SA, se decide să achiziţioneze de pe pieţele internaţionale un echipament în valoare de 2.000.000 EUR, pentru care se decide să emită acţiuni prin ofertă publică iniţială derulată pe piaţa europeană în valoare nominală de 10 EUR/acţiune. Pentru a putea determina costul aferent acestei emisiuni internaţionale de acţiuni prin ofertă publică, presupunem că pe primul an dividendul este de 1 EUR/acţiune, pe al doilea an dividendul este de 1,2 EUR/acţiune, pe al treilea an 1,5 EUR/acţiune, pe al patrulea an şi al cincilea an dividendul se stabilizează la 1,6 EUR/acţiune. Având în vedere că iniţial cursul de schimb este de 4,5 lei/EUR şi estimăm o depreciere a leului cu 5% pe an şi că estimăm faptul că după 5 ani vom putea răscumpăra de pe pieţele internaţionale acţiunile cu 17,5 EUR/acţiune, vom determina costul acestei emisiuni pornind de la fluxurile financiare viitoare implicate pe care le vom introduce într-o ecuaţie $VAN_{acţiuni} = 0$.
Fluxurile viitoare aferente acestei emisiuni de acţiuni sunt (în EUR şi lei):

Iniţial	45
Anul 1	-4,725
Anul 2	-5,9535
Anul 3	-7,81397
Anul 4	-8,75165
Anul 5	-109,696
RIC (acţiuni)	**29% pe an**

Costul mediu ponderat al capitalului în finanţarea internaţională

Atunci când pentru o investiţie combinăm mai multe surse de finanţare (credite, obligaţiuni şi acţiuni), costul aferent se determină pe baza costului mediu ponderat al capitalului (CMPC), care va ţine cont de structura de capital (ponderea w_i a fiecărei surse de finanţare în total necesar de finanţare), precum şi costul aferent fiecărei surse de finanţare (RIC). În CMPC vom ţine cont şi de scutul fiscal aferent finanţării prin credite bancare şi obligaţiuni: dobânda se plăteşte înainte de impozitare, în timp ce dividendele aferente acţiunilor se plătesc după impozitare (T). În CMPC pot fi incluse şi surse proprii (profit reinvestit) pentru care putem determina un cost prin metode specifice (bazate, de exemplu, pe costul de oportunitate). Formula CMPC este următoarea:

$$CMPC = (1 - T) \times \left[w_{credit} \times RIC_{credit} + w_{obligaţiuni} \times RIC_{obligaţiuni}\right] + w_{acţiuni} \times RIC_{acţiuni}$$

unde: T – impozitul pe profit;
w_i – ponderea fiecărei surse de finanţare (i);
RIC_i – costul fiecărei surse de finanţare (i).

CASETA 17.5. Costul mediu ponderat al capitalului internaţional

O companie românească, ROMIMPORT SA, are în vedere finanţarea unui proiect de investiţii în valoare de 10.000.000 EUR după cum urmează: pentru 4.500.000 USD (echivalentul a 3.000.000 EUR) obţine un credit furnizor care are costul de RIC_{credit}=14,2%; pentru suma de 5.000.000 EUR emite obligaţiuni prin ofertă publică internaţională la un cost de $RIC_{obligaţiuni}$=21% şi pentru suma de 2.000.000 EUR emite acţiuni prin ofertă publică internaţională la un cost de $RIC_{acţiuni}$=29%. La un impozit pe profit de 16% (cotă unică), costul mediu ponderat al capitalului aferent acestui plan de finanţare este de: **18,1% pe an**. În determinarea acestui cost un rol esenţial îl are estimarea cursului de schimb şi estimarea dobânzii pe întreaga perioadă de creditare.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CMPC (costul mediu ponderat al capitalului) este folosit pentru a evalua ulterior proiectul de investiţii care se va dezvolta cu acest capital atras de pe pieţele internaţionale. Pentru ca proiectul să genereze valoare economică, trebuie ca valoarea actualizată netă a investiţiei obţinute prin actualizarea cu CMPC a fluxurilor de numerar viitoare generate de aceasta *să fie pozitivă*, iar rata internă de rentabilitate *trebuie să fie peste valoarea CMPC*.

În acest context, acurateţea cu care estimăm costul mediu ponderat al capitalului asociat finanţării de pe pieţele internaţionale devine fundamentală pentru întreg calculul economic din spatele investiţiilor dezvoltate cu aportul acestui capital.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

ANEXA 17.2 – Decizia de investire în context internaţional

CASETA 17.6 Proiect de investire în Australia

Murry Darling Inc. este o companie care deţine în prezent mai multe podgorii de renume în Australia. Datorită dezvoltării cu succes a unor zone viticole pe piaţa australiană destinate segmentului ultra-premium, cererea pentru producţia locală a crescut puternic. Firma australiană, pentru a beneficia în continuare de contractele locale realizate, ia în considerare posibilitatea extinderii activităţii prin achiziţia unei plantaţii locale.

Firma, prin departamentul de cercetare-dezvoltare, a cheltuit în precedenţii ani financiari 1.200.000 AUD (dolari australieni) pentru dezvoltarea unui nou produs, un cupaj de Sauvignon Blanc şi Riesling, maturat timp de un an în butoaie de stejar, soiuri cultivate pe plantaţiile aflate deja în proprietatea firmei.

Identificarea mai multor oferte atractive a impus necesitatea realizării unei analize a bugetului de capital pentru acest proiect de pe piaţa australiană. Departamentul financiar are la dispoziţie următoarele informaţii:

1. Proiectul de producţie va demara la începutul anului următor, iar fluxurile de numerar ale proiectului survin la sfârşitul fiecărui an. Orizontul de timp vizat de către companie pentru exploatarea noii plantaţii este de 3 ani.
2. Preţul mediu de vânzare al vinurilor din categoria ultra-premium este pe piaţa australiană de 60 dolari australieni (AUD), acesta urmând a creşte în ritmul inflaţiei, evaluată la 7% pe an în perioada avută în vedere.
3. În primul an de exploatare, producţia şi vânzările vor fi de 500.000 sticle. Vânzările, exprimate în unităţi fizice, vor rămâne constante pe perioada celor 3 ani avuţi în vedere.
4. Costurile variabile de producţie din Australia sunt de 65% din vânzările anuale.
5. Cheltuielile fixe administrative şi cu amortizarea plantaţiei, reprezentând fiecare câte 1.500.000 AUD, vor rămâne constante în perioada celor trei ani de exploatare. Echipamentele vor fi amortizate liniar pe 5 ani.
6. Toată producţia urmează să fie vândută şi, prin urmare, volumul producţiei pentru cei trei ani este egal cu volumul vânzărilor. Toate vânzările presupun plata imediată.
7. Impozitul pe profitul corporativ este în Australia de 25%.
8. Preţul cerut de către proprietarul plantaţiei este, în prezent, de 4.500.000 AUD. De asemenea, proiectul necesită o investiţie iniţială în nevoia de fond de rulment operaţional, estimând pentru primul an de exploatare o scădere a creanţelor cu 40.000 AUD, o creştere a datoriilor comerciale cu 100.000 AUD şi o creştere a stocurilor cu 1.940.000 AUD. Pentru următoarea perioadă de exploatare a proiectului, se estimează că nevoia de fond de rulment operaţional va reprezenta 6% din veniturile realizate în următorul an de funcţionare. Proiectul va necesita o investiţie de 5.000.000 AUD în echipamente, pentru exploatarea plantaţiei.
9. La sfârşitul ultimului an de exploatare, Murry Darling Inc. are un angajament ferm de a vinde plantaţia la un preţ de 5.000.000 AUD din partea unui investitor financiar şi se estimează vânzarea echipamentelor la o valoare de 1.200.000 AUD.
10. Firma Murry Darling Inc. îşi finanţează operaţiunile doar prin credite şi profituri reinvestite. Compania poate să se împrumute de pe piaţa financiară locală sume nelimitate la o rată a dobânzii de 11%, atât timp cât se încadrează în structura de capital-ţintă, care prevede 35% capital de împrumut şi 65% capital propriu. Firma este cotată pe Bursa din Sidney. Coeficientul beta al firmei este de 1,2, randamentul curent al obligaţiunilor guvernamentale australiene pe termen scurt este de 6%, iar prima de risc a pieţei de capital australiene este de 4%. Firma apreciază gradul de risc al investiţiei ca fiind mai scăzut decât cel al mediei activităţilor sale, prima de risc subiectivă fiind estimată la 2%.
11. Realizarea proiectului este de natură a diminua vânzările de vin ale firmei pe piaţa neo-zeelandeză limitrofă cu 1 milion de dolari neozeelandezi (NZD) anual, în perioada 2010-2011. Cursul de schimb estimat pentru întregul interval de timp este de 2,02 NZD/AUD.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Decizia de investire sau alocarea capitalului este procesul de analizare a proiectelor şi decizia cu privire la acele proiecte ce vor fi incluse în bugetul de capital. **Bugetul de capital** reprezintă intrările şi ieşirile de numerar planificate cu activele fixe utilizate în producţie, pe o perioadă de timp viitoare (Halpern et al., p. 409).

Acest proces de analizare şi evaluare a proiectelor de investiţii presupune o serie de etape:

a) estimarea fluxurilor de numerar relevante ale proiectului, respectiv intrări şi ieşiri de numerar generate de proiect pe întreaga durată de viaţă a acestuia;
b) evaluarea gradului de risc al proiectului presupune estimarea distribuţiei de probabilitate a fluxurilor de numerar;
c) determinarea costului capitalului proiectului, considerând gradul de risc al fluxurilor de numerar estimate precum şi costul de oportunitate agregat al capitalului investit în firmă. Costul capitalului firmei reprezintă randamentul cerut de investitori, respectiv o medie aritmetică ponderată a randamentelor cerute pentru diferite tipuri de capital şi ponderea fiecărui tip de capital utilizat de firmă; acesta este apoi ajustat pentru a reflecta nivelul de risc al proiectului de investiţii evaluat;
d) aplicarea criteriilor de evaluare a proiectului de investiţii. Vom aborda valoarea actualizată netă (VAN), rata internă de rentabilitate (RIR) şi indicele de profitabilitate (IP).

Vor fi acceptate şi incluse în bugetul de capital acele proiecte de investiţii care creează valoare pentru acţionarii firmei, respectiv generează un surplus de numerar peste costurile de producţie şi de capital ale proiectului, recompensând acţionarii în calitatea lor de proprietari ai firmei.

Considerând studiul de caz, vom aplica în continuare etapele evaluării proiectului de investiţii.

a) Fluxurile de numerar ale oricărui proiect de investiţii se încadrează în trei categorii:

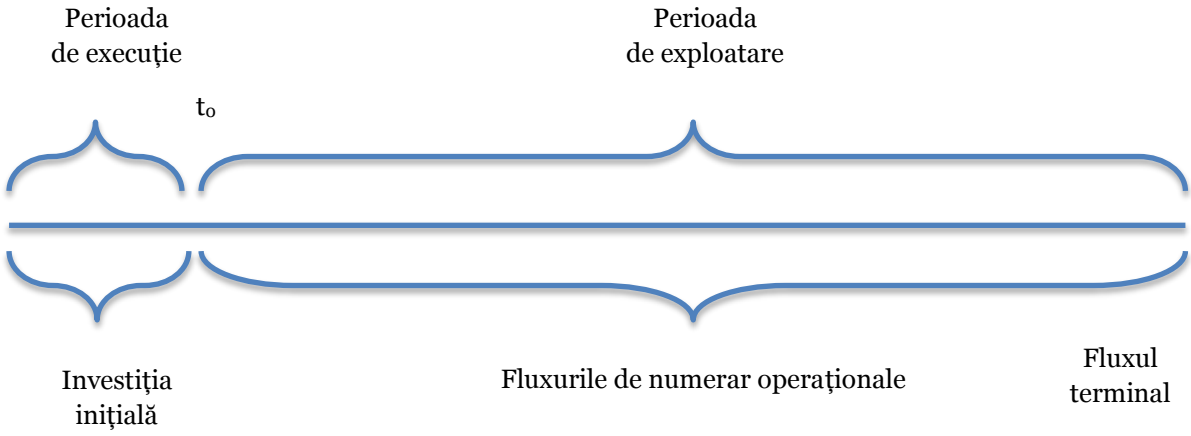
- fluxul de numerar iniţial sau investiţia iniţială – reprezintă cheltuielile pe care firma trebuie să le realizeze înainte de a începe funcţionarea proiectului. Aceste cheltuieli pot apărea de-a lungul unuia sau mai multor ani;
- fluxurile de numerar operaţionale – sunt generate anual pe întreaga durată de exploatare a proiectului;
- fluxul de numerar terminal – generat la finalul ultimului an de exploatare a proiectului din vânzarea activelor proiectului.

În *determinarea fluxurilor de numerar relevante* ale proiectului de investiţii trebuie să avem în vedere aplicarea **principiului „cu şi fără”**. O intrare/ieşire de numerar este relevantă pentru proiect dacă este strict generată, în cadrul firmei, de proiectul aflat în evaluare. Altfel spus, fluxul de numerar care există în cadrul firmei „cu proiect”, dar nu există şi în cazul firmei „fără proiect”, este relevant. Dacă avem un flux de numerar care există în cadrul firmei şi în situaţia în care aceasta realizează proiectul, „cu proiect”, dar şi dacă proiectul nu se realizează, „fără proiect”, nu este relevant pentru evaluarea proiectului în cauză.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

***Figura 17.22* Axa temporală a fluxurilor de numerar**



Considerând informaţiile pe care le avem la dispoziţie în cazul investiţiei în plantaţia din Australia, costurile de 1.200.000 AUD nu sunt relevante pentru evaluarea proiectului de investiţii. Indiferent dacă firma achiziţionează sau nu noua plantaţie, costurile presupuse de dezvoltarea noului produs au fost deja suportate de firmă, fiind astfel irelevante/nerecuperabile pentru noul proiect de investiţii.

Investiţia iniţială (fluxul de numerar iniţial) se calculează având în vedere costul noilor active fixe necesare pentru funcţionarea proiectului, investiţia în nevoie de fond de rulment operaţional precum şi veniturile nete rezultate din vânzarea unor active deja deţinute de firmă. Investiţia iniţială este realizată în perioada de execuţie, care se poate derula de-a lungul unui an sau pe o perioadă mai mare de un an pentru proiectele complexe, ce necesită investiţii substanţiale. În ceea ce priveşte costul noilor active fixe, vom considera costurile de achiziţie, transport, instalare, modificare la specificul producţiei firmei, pentru fiecare activ în parte. De asemenea, vom avea în vedere faptul că toate aceste costuri, per activ fix, vor deveni baza de amortizare pentru acel activ în perioada de exploatare a proiectului. Pentru studiul de caz ilustrat, activele fixe sunt plantaţia cu un cost de 4.500.000 AUD, iar echipamentele cu un cost de 5.000.000 AUD.

Investiţia în **nevoia de fond de rulment operaţional** reprezintă diferenţa între activele circulante operaţionale şi pasivele curente operaţionale ce trebuie finanţată pentru a începe exploatarea proiectului. În studiul de caz, avem informaţii cu privire la modificarea diferitelor elemente de active circulante şi pasive curente determinate de realizarea proiectului, acestea fiind relevante pentru evaluarea acestuia. Vom avea în vedere, astfel, modificările estimate, creşterile fiind considerate cu plus, iar scăderile cu minus (– 40.000 + 1.940.000) – 100.000, obţinând o investiţie în nevoia de fond de rulment operaţional de 1.800.000 AUD. **Veniturile nete** rezultate din **vânzarea unor active** deja deţinute de firmă se calculează în acelaşi mod precum fluxul de numerar terminal rezultat din vânzarea activelor fixe ale proiectului. De avut în vedere faptul că acestea reprezintă singura componentă de intrare de numerar a investiţiei iniţiale, costul activelor fixe şi investiţia în nevoia de fond de rulment reprezentând ieşiri de numerar.

Considerând datele din studiul de caz, ajungem la o investiţie iniţială a proiectului de (4.500.000 + 5.000.000 + 1.800.000) 11.300.000 AUD.

Fluxurile de numerar operaţionale (CFop) reprezintă diferenţa între intrările şi ieşirile anuale de numerar generate de proiectul de investiţii pe întreaga durată de exploatare.

$$CFop = (Venituri - Costuriop. - A)(1 - T) + A \pm Modif.NFRop - Cop(1 - T) \pm Ef.ind.(1 - T)$$

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Prima parte a formulei de calcul reprezintă succesiunea de paşi din Contul de profit şi pierdere, respectiv din veniturile anuale din vânzări sunt scăzute costurile operaţionale, fixe şi variabile, şi cheltuielile anuale cu amortizarea, rezultatul obţinut (veniturile operaţionale) fiind impozitat. În continuare, ieşind din logica contabilă, la veniturile operaţionale după impozitare este adăugată amortizarea, aceasta nereprezentând o cheltuială monetară, nu este o ieşire de numerar, fiind scăzută iniţial din veniturile din vânzări numai în scop fiscal. Vom considera **modificarea nevoii de fond de rulment operaţional** (NFRop), calculată ca diferenţă între nevoia de fond de rulment a anului curent şi cea din anul anterior; dacă nevoia de fond de rulment creşte de la un an la altul, diferenţa trebuie acoperită prin investire; dacă nevoia de fond de rulment scade de la un an la altul, diferenţa trebuie recuperată. Dacă firma foloseşte în cadrul proiectului active pentru care are **costuri de oportunitate**, acestea vor fi introduse în calculul fluxurilor de numerar operaţionale, considerând veniturile nete posibil a fi fost generate de cea mai bună alternativă de utilizare la care s-a renunţat pentru realizarea proiectului.

Efectele indirecte sunt reprezentate de creşteri/scăderi ale veniturilor la nivelul firmei din alte activităţi decât cele presupuse de proiectul aflat în evaluare. Consideraţi variaţia veniturilor din vânzările celorlalte produse aflate în portofoliul firmei, determinate de noul proiect de investiţii – creşteri ale veniturilor determinate de complementaritatea dintre produsele vechi şi cele realizate prin noul proiect sau scăderi ale veniturilor determinate de canibalizarea dintre produsele vechi şi cele realizate prin noul proiect. Vom avea în vedere aici tot venituri după impozitare.

Revenind la studiul de caz, aplicând formula de calcul a fluxurilor de numerar operaţionale vom obţine următoarele rezultate pentru cei trei ani de exploatare a proiectului:

Tabelul 17.3 **Studiu de caz – Fluxurile de numerar operaţionale**

	1	**2**	**3**
Producţia (buc)	500.000,0	500.000,0	500.000,0
Preţ unitar	60,0	64,2	68,7
Venituri din vânzări	**30.000.000,0**	**32.100.000,0**	**34.347.000,0**
Costuri variabile	19.500.000,0	20.865.000,0	22.325.550,0
Costuri fixe administrative	1.500.000,0	1.500.000,0	1.500.000,0
Amortizare plantaţie	1.500.000,0	1.500.000,0	1.500.000,0
Amortizare echipamente	1.000.000,0	1.000.000,0	1.000.000,0
Costuri totale producţie	**22.500.000,0**	**23.865.000,0**	**25.325.550,0**
Venituri operaţionale	**7.500.000,0**	**8.235.000,0**	**9.021.450,0**
Impozit pe profit	1.875.000,0	2.058.750,0	2.255.362,5
Venituri după impozitare	5.625.000,0	6.176.250,0	6.766.087,5
Venituri din operare	7.125.000,0	7.676.250,0	8.266.087,5
Nevoie de fond de rulment operaţional (NFRop)	1.926.000,0	2.060.820,0	
Modificarea NFRop	126.000,0	134.820,0	
Efecte indirecte		495.049,5	495.049,5
CFop	**6.999.000,0**	**7.046.380,5**	**7.771.038,0**

Fluxul de numerar terminal, generat de proiect la finalul ultimului an de exploatare, este format din veniturile nete obţinute din vânzarea activelor fixe ale proiectului şi recuperarea nevoii de fond de rulment operaţional.

Reamintim faptul că veniturile nete din vânzarea activelor fixe ale proiectului pot fi parte a investiţiei iniţiale, în cazul în care prin realizarea proiectului, în perioada de execuţie, firma vinde active fixe deja existente. Pentru a calcula aceste venituri nete, pentru fiecare activ fix, se va

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

considera preţul de piaţă estimat la momentul vânzării sau valoarea reziduală brută a activului, din care vom scădea valoarea contabilă a activului, respectiv valoarea rămasă neamortizată la momentul vânzării, obţinând câştigul sau pierderea din vânzare, ce va fi apoi impozitată. La rezultatul obţinut după impozitare, valoarea reziduală netă, vom aduna recuperarea nevoii de fond de rulment, respectiv ultimul nivel al nevoii de fond de rulment calculat în cadrul fluxurilor de numerar operaţionale.

Tabelul 17.4 **Studiu de caz – Fluxul de numerar terminal**

Indicatorii	**Plantaţia**	**Echipamente**
Valoarea reziduala brută	5.000.000,0	1.200.000,00
Baza de amortizare	4.500.000,0	5.000.000,00
Amortizare cumulată	4.500.000,0	3.000.000,00
Valoarea contabilă	0	2.000.000,00
Câştig/Pierdere din vânzare	5.000.000,0	-800.000,00
Impozit (25%)	1.250.000,0	-200.000,00
Valoarea reziduală netă	3.750.000,0	1.400.000,00
Recup. NFRop	2.060.820,0	
CF terminal	**7.210.820,0**	

Obţinem, în final, estimarea pentru toate cele trei tipuri de fluxuri de numerar ale proiectului de investiţii din studiul de caz, fluxuri de numerar relevante pe baza cărora va fi evaluat proiectul.

Tabelul 17.5 **Studiu de caz – Fluxurile de numerar relevante ale proiectului**

Indicatorii	**Fluxuri de numerar aferente perioadelor 0-3 (AUD)**			
	0	**1**	**2**	**3**
CF iniţial	-11.300.000,0			
CF operaţionale		6.999.000,0	7.046.380,5	7.771.038,0
CF terminal				7.210.820,0
CF ale proiectului	-11.300.000,0	6.999.000,0	7.046.380,5	14.981.858,0

b) Dacă, în continuarea datelor de prezentare a studiului de caz, se estimează că toate informaţiile pe baza cărora am calculat mai sus fluxurile de numerar relevante ale proiectului au o probabilitate de realizare estimată la 40%, acesta reprezintă un scenariu optimist de evoluţie a exploatării proiectului de investiţii. Pe lângă acest scenariu, firma estimează alte două posibile scenarii, cu următoarele *probabilităţi de realizare* şi fluxuri de numerar:

Tabelul 17.6 **Studiu de caz – Scenarii alternative ale proiectului**

Scenariu alternativ	Probabilitatea de realizare	**CF totale proiect (AUD)**		
		1	**2**	**3**
Moderat	30%	4.230.000,0	4.700.000,0	6.150.000,0
Pesimist	30%	1.350.000,0	2.895.000,0	5.600.000,0

Considerând cele trei scenarii alternative şi probabilităţile de realizare ataşate acestora, putem calcula fluxurile de numerar aşteptate ale proiectului de investiţii, ca media aritmetică ponderată a probabilităţilor de realizare şi fluxul de numerar estimat, pentru fiecare scenariu, în fiecare an.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Tabelul 17.7 **Studiu de caz – Fluxurile de numerar aşteptate ale proiectului**

Indicatorul	1	2	3
E(CF)	4.473.600,0	5.097.052,2	9.517.743,2

Ajustarea la risc a proiectului de investiţii se va face actualizând fluxurile de numerar aşteptate cu o rată de actualizare care reflectă nivelul de risc estimat al proiectului.

c) Considerând *costul capitalului firmei* ca rata aritmetică ponderată a costurilor diferitelor surse de capital utilizate de firmă, vom calcula costul capitalului proiectului atunci când se estimează un grad de risc diferit al proiectului de cel al firmei. Costul capitalului proiectului reprezintă rata prag, minimul, peste care trebuie să se situeze randamentul proiectului, astfel încât să creeze valoare în firmă. Pe datele studiului de caz, vom considera sursele de capital utilizate de firmă, capitalul de împrumut şi capitalul propriu din profit reinvestit, calculăm costurile acestora şi avem în vedere ponderea în care firma utilizează pentru finanţarea activităţilor, obţinând un cost al capitalului firmei de 9,91%. Acesta va fi în continuare ajustat să reflecte nivelul mai scăzut de risc al proiectului de investiţii, scăzând prima de risc subiectivă estimată în cadrul firmei pentru acest tip de proiect, ajungând, în cele din urmă, la un cost al capitalului proiectului de 7,91%.

d) Având în vedere axa temporală a proiectului de investiţii, toate *criteriile de evaluare* a proiectului sunt aplicate în momentul t_0 al începerii perioadei de exploatare; toate fluxurile de numerar ale proiectului sunt aduse prin actualizare/compunere în acest punct. **Valoarea actualizată netă** a proiectului de investiţii indică surplusul de numerar rămas în firmă după acoperirea costurilor de producţie, impozitului pe profit, costurilor de oportunitate şi a efectelor indirecte, a investiţiei iniţiale şi costului capitalului proiectului. Rezultatul pozitiv obţinut este tocmai valoarea creată de proiect în cadrul firmei; dacă VAN este negativ, spunem că proiectul distruge valoare în firmă, investirea în acesta fiind echivalentă cu o pierdere de numerar egală cu rezultatul negativ obţinut. Astfel, criteriul de acceptare a proiectului după metoda valorii actualizate nete este ca rezultatul să fie pozitiv. Aplicând această metodă pentru studiul de caz, obţinem următoarea valoare pozitivă.

$$\text{VAN} = -CF_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{E(CF_t)}{\left(1 + k_{proiect}\right)^t} = 4.798.107\ AUD$$

Rata internă de rentabilitate reprezintă randamentul proiectului, sintetizând într-o valoare procentuală toate fluxurile de numerar ale proiectului, la momentele de timp când sunt generate. Proiectul de investiţii va crea valoare pentru acţionari când randamentul proiectului este mai mare decât randamentul cerut de investitorii firmei, respectiv costul capitalului proiectului. În studiul de caz, RIR al proiectului de investiţii este 56%, cu mult peste costul capitalului proiectului de 7,91%, astfel, conform acestei metode de evaluare, proiectul creează valoare pentru acţionarii firmei.

Indicele de profitabilitate arată valoarea creată de proiect la o unitate monetară investită, proiectul fiind acceptabil când indicele este mai mare decât 1.

Pentru studiul de caz, obţinem un indice de profitabilitate de 2,2, proiectul creând valoare în firmă. Observăm în studiul de caz faptul că, în evaluarea unui proiect de investiţii independent, ce nu depinde de alte investiţii ale firmei, cele trei criterii de evaluare sunt convergente, fiecare dintre ele indicând acelaşi lucru, crearea de valoare a proiectului în acest caz.

În plus de aceşti indicatori mai putem folosi şi **termenul de recuperare al investiţiei** (în câţi ani şi luni se recuperează investiţia iniţială). Termenul de recuperare ar trebui să fie mai mic decât durata medie de viaţă a echipamentelor (incluzând şi uzura lor morală). Un alt indicator este **rata internă de rentabilitate (RIR) modificată**, care ia în calcul reinvestirea unei părţi din fluxurile de numerar nete la o rată de reinvestire.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Tabelul 17.8 **Centralizator cu criteriile de evaluare a investiţiilor internaţionale**

Indicele	**Cum se interpretează criteriul**
1. Valoarea actualizată netă (VAN)	- Trebuie să fie pozitiv - Se va alege proiectul VAN cel mai mare - Actualizarea se face cu CMPC, costul finanţării 100% prin acţiuni (CAPM) sau cu rata de profitabilitate a proiectului concurent (RIR proiect concurent)
2. Rata internă de rentabilitate (RIR)	- Cu cât este mai mare, cu atât este mai bine
3. RIR modificat	- Ia în calcul reinvestirea fluxurilor de numerar nete pe parcursul investiţiei la o rată de reinvestire - Cu cât este mai mare, cu atât este mai bine
4. Termenul de recuperare al investiţiei	- Cu cât este mai redus, cu atât este mai bine (investiţia iniţială se recuperează mai repede)
5. Indicele de profitabilitate	- Dacă este supraunitar, proiectul merită să fie realizat - Cu cât este mai mare de 1, cu atât proiectul este mai bun.

Evaluarea proiectelor de investiţii pe pieţele internaţionale poate fi completată cu **analiza de sensibilitate** (măsoară sensibilitatea proiectului la variaţia unor parametrii asociaţi unor factori de risc: de exemplu, variaţia performanţei proiectului apreciată prin indicatorii menţionaţi la modificarea volumului de vânzări); analiza de tip ***break-even point***, în care setăm VAN să fie nul sau setăm RIR să fie egal cu costum mediu ponderat al capitalului şi determinăm valorile limită pentru diferiţi parametri asociaţi investiţiei (cât să fie vânzările anuale, astfel încât VAN să fie mai mare sau egal cu zero) sau analiza de tip **arbore decizional** (engl. *decisional tree analysis*) derivată din teoria opţiunilor (reale).

SUMAR

- Finanţarea de pe pieţele internaţionale depinde fundamental de dobândă şi de cursul de schimb.
- Decizia de finanţare de pe pieţele internaţionale presupune o analiză de cost şi o analiză a riscurilor implicate.
- Riscurile fundamentale asociate finanţării internaţionale sunt: riscul de ţară, riscul de dobândă, riscul valutar şi riscul de neplată.
- Finanţarea internaţională pe termen scurt vizează finanţarea creanţelor din operaţiunile de export sau finanţarea stocurilor de materii prime/produse finite destinate exporturilor.
- Finanţarea internaţională pe termen mediu şi lung vizează investiţiile în echipamente/ tehnologie din import.
- Finanţarea internaţională pe termen scurt se realizează mai degrabă prin băncile comerciale sau prin instituţiile financiare nebancare (leasing, factoring, forfetare).
- Finanţarea internaţională pe termen lung se realizează cu precădere prin emisiunea de titluri financiare pe pieţele de capital (acţiuni şi obligaţiuni).
- Evaluarea proiectului de investiţii în context internaţional presupune identificarea fluxurilor de numerar relevante din perspectiva societăţii-mamă, respectiv: investiţia iniţială, fluxurile de numerar operaţionale şi cel terminal; estimarea costului capitalului, inclusiv a nivelului de risc al proiectului; şi aplicarea criteriilor de evaluare a proiectului.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

TERMENI-CHEIE

Rentabilitatea capitalului internaţional, costul capitalului internaţional, credite de export, tehnici de finanţare nebancară, obligaţiuni, acţiuni, leasing, factoring, forfetare, buget de capital, evaluare a proiectului de investiţii, flux de numerar.

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

1. Care este legătura dintre investiţii şi finanţare în context internaţional?
2. Care sunt principalele criterii care stau la baza investiţiilor finanţate cu capital străin?
3. Care sunt principalele mecanisme de finanţare în favoarea exportatorilor? Dar în favoarea importatorilor?
4. Care sunt mecanismele de creditare pe termen scurt şi pentru ce sunt ele recomandate?
5. Care sunt principalele mecanisme de creditare pe termen mediu şi lung?
6. Ce înseamnă sindicalizarea creditelor bancare şi de ce este aceasta practicată în creditarea internaţională?
7. Care sunt principalele mecanisme de creditare nebancară?
8. În ce constă oferta publică iniţială de acţiuni sau obligaţiuni pe pieţele internaţionale?
9. Cum se derulează o operaţiune de emisiune de certificate de depozitare şi de ce acest mecanism este avantajos pentru companiile de pe pieţele emergente?
10. Ce reprezintă securitizarea şi cum poate contribui un astfel de mecanism de finanţare complex la contagiunea crizelor financiare la nivel global sau regional?
11. Care sunt componentele fluxurilor de numerar relevante ale proiectului de investiţii?
12. De ce cheltuielile anuale cu amortizarea se scad şi apoi se adună în calcularea fluxului de numerar operaţional?
13. De ce diferă costul capitalului folosit pentru evaluarea proiectului de investiţii din perspectivă locală (a filialei) faţă de perspectiva internaţională (a firmei-mamă)?
14. Ce alte componente ale fluxurilor de numerar ale proiectului de investiţii devin relevante din perspectiva internaţională?
15. Sunt costurile de oportunitate relevante pentru evaluarea proiectului de investiţii?
16. Explicaţi o diferenţă între abordarea contabilă şi cea financiară presupusă de determinarea fluxurilor de numerar relevante ale proiectului?

BIBLIOGRAFIE

Bierman Jr., H. şi Smidt, S. (2007). *Advanced Capital Budgeting: Refinements in the economic analysis of investment projects*, New York: Routledge.

Bishop, E. (2003). *Finance of International Trade (Essential Capital Markets)*, 1st ed., Butterworth-Heinemann.

Bothra, N. (2015). *Guide to Factoring: A Comprehensive Guide to Factoring and Assignment of Receivables*, Academy of Financial Services Pvt. Ltd.

Buchanan, B. (2016). *Securitization and the Global Economy: History and Prospects for the Future*, 1st ed., Palgrave Macmillan.

Buckley, A. (2004). *Multinational Finance*, London: Prentice Hall.

Espinasse, P. (2014). *IPO: A global guide*, Expanded 2nd ed., Hong Kong University Press.

Eun, C. şi Resnik, B.G. (2014). *International Financial Management*, 7th ed., McGraw-Hill Education.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Gaspar, J., Kolari, J., Hise, R., Bierman, L., şi Smith, M.L. (2016). *Introduction to Global Business: Understanding the International Environment & Global Business Functions*, 2nd Ed., South-Western College Publishing.

Grath, A. (2016). *The Handbook of International Trade and Finance: The Complete Guide for International Sales, Finance, Shipping and Administration*, 4th Ed., Kogan Page.

Gregoriou, G. (2005). *Initial Public Offerings (IPO): An International Perspective of IPOs*, 1st ed., Butterworth-Heinemann.

Krugman, P.R., Obstfeld, M. şi Melitz, M. (2014). *International Finance: Theory and Policy*, 10th ed., The Pearson Series on Economics.

Luk, K.W. (2011). *International Trade Finance: A practical guide*, 2nd ed., City University Hong Kong Press.

Madura, J. (2014). *International Financial Management*, 12th ed., South-Western College Publisihing.

Melvin, M., şi Norrbin, S. (2016). *International Money and Finance*, 9th ed., Academic Press.

Pettit, J. (2007). *Strategic Corporate Finance: Applications in Valuation and Capital Structure*, London: John Wiley & Sons.

Vernimmen, P. (2005). *Corporate Finance: Theory and Practice*, London: John Wiley & Sons.

Watson, A., Cowdell, S. şi Hyde, C.R. (2000). *Finance of International Trade*, 7th ed., Financial World Publishing, Editors: Paul Cowdell şi Derek Hyde.

Westenberg, D. (2014). *Initial Public Offerings: A practical guide to going public*, 2nd ed., Practising Law Institute (PLI).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitolul 18

Managementul riscului în afacerile internaţionale

Autori:
Alexandra HOROBEȚ
Roxana VOICU-DOROBANȚU
Laura Gabriela CONSTANTIN

Structură:

- Relevanţa managementului riscului pentru companii nonfinanciare
- Arhitectura riscurilor în afacerile internaţionale
- Riscuri specifice afacerilor internaţionale: riscul valutar, riscul de ţară
- Tehnici şi strategii de management al riscurilor în afacerile internaţionale

Obiective:

- Înţelegerea relevanţei gestiunii riscurilor în afacerile internaţionale
- Aplicarea metodele de evaluare a expunerilor la risc
- Încorporarea evaluărilor expunerilor la risc în procesul decizional
- Înţelegerea riscurilor specifice afacerilor internaţionale
- Aplicarea strategiilor şi tehnicilor de management al riscurilor în context internaţional

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 18.1 Despre vulcani, riscuri şi oportunităţi

Eyjafjallajokull este numele greu de pronunţat al vulcanului islandez despre care puţină lume ştia înainte de aprilie 2010. Trezirea acestuia, după aproape două secole, printr-o erupţie de cenuşă a dus la închiderea spaţiului aerian european şi la blocarea a milioane de călători. Deşi aparent redus, evenimentul vulcanic a afectat transporturile aeriene pe o perioadă de 5 zile (15-20 aprilie 2010), când spaţiul aerian a fost închis în 20 de ţări. Un număr mare de zboruri în interiorul Europei, dar şi zboruri venind şi plecând din această zonă au fost anulate, afectând peste 10 milioane de călători. Invizibilă din zone precum România, cenuşa vulcanică, care se ridica pe 14 aprilie într-un nor vertical de aproape 9 kilometri înălţime, reprezintă un risc major pentru avioane prin reducerea vizibilităţii, daune aduse motoarelor sau cabinelor. Astfel, decizia de închidere a spaţiului aerian, considerată cea mai disruptivă de după al Doilea Război Mondial, a reprezentat o manieră de gestiune a riscurilor de accidente majore cauzate de distrugerea motoarelor aeronavelor, dar şi o reducere a costurilor cauzate de daune semnificative aduse avioanelor civile şi militare. Vântul a dus norul de cenuşă, iniţial localizat deasupra Islandei, asupra întregului cer al Europei de Nord, evenimente culturale au fost anulate şi un alt eveniment important a dus la o poziţie de forţă a Rusiei. Pe 10 aprilie 2010, o aeronavă a forţelor aeriene poloneze s-a prăbuşit lângă Smolensk, Rusia, ceea ce a dus la decesul tuturor celor 96 de persoane aflate la bord, printre care şi preşedintele polonez Lech Kaczyński. La ceremonia funerară organizată la Varşovia, singurul şef de stat participant a fost preşedintele rus Vladimir Putin, care a venit cu ceea ce se considera atunci singura aeronavă care a zburat oficial în spaţiul aerian închis.

Aceste evenimente au afectat semnificativ traficul de mărfuri şi persoane, cu supraîncărcarea altor moduri de transport (feroviar şi rutier cu precădere), cu supralicitarea serviciilor hoteliere în zonele din care pasagerii nu au putut pleca, dar şi cu subocuparea din zonele în care turiştii nu au mai putut ajunge. Impactul acestui risc – cu o probabilitate foarte mică – a fost semnificativ la nivel global, iar companiile s-au aflat în poziţia de a rezolva creativ o situaţie concretă (cea în care aveau mărfuri şi oameni fără posibilitatea de a-i muta). Soluţii au fost găsite prin utilizarea eficientă a noilor tehnologii (şedinţe sau muncă la distanţă), prin valorificarea oportunităţii de avea potenţiali parteneri sau competitori în aceeaşi localitate (au fost organizate mini-târguri, forumuri de discuţii). Astfel, soluţii de management al riscurilor gândite anterior, inclusiv intrarea în uz a asigurărilor, corelate cu soluţii creative, au dus la reducerea impactului pe termen lung a celor 5 zile în care în Europa nu s-a zburat. Concluzionând, „managementul riscului este unul dintre obiectivele principale ale companiilor ce activează la nivel internaţional” (Ghoshal, 1987).

Sursa: Bye, B.L. (2011). *Volcanic Eruptions: Science And Risk Management*. Disponibil la http://www.science20.com/planetbye/volcanic_eruptions_science_and_risk_management-79456 şi Wade, J. (2010). *Eyjafjallajökull Volcano Is Disruptive, Awesome*. Disponibil la http://www.riskmanagementmonitor.com/eyjafjallajokull-volcano-is-disruptive-awesome/.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

18.1 Relevanţa managementului riscului pentru companii nonfinanciare

18.1.1 Concepte de bază

Din multitudinea de definiţii ale riscului, se reţine cea formulată de către Jorion (2007): „volatilitatea rezultatelor neaşteptate". Există numeroase încercări de conceptualizare a riscurilor, de clasificare a acestora, de sistematizare a informaţiilor. O prezentare de ansamblu a principalelor concepte legate de risc, aşa cum reies din literatura de specialitate, este expusă în caseta 18.2.

Un loc esenţial în economia managementului riscului în cadrul companiei este ocupat de conceptul de ***apetit la risc***. Cu privire la definiţia acestuia, prezentăm cele două definiţii care exprimă, în opinia noastră, esenţa acestui concept: „măsura de risc, la un nivel general, pe care o organizaţie este dispusă să o accepte pentru a atinge câştigul" sau „impactul total de risc pe care o companie este pregătită să îl accepte în vederea atingerii obiectivelor strategice" (KPMG, 2008, p. 3)[1]. Pentru determinarea apetitului la risc există atât metode de ordin calitativ, cât şi cantitativ (de ordin recent, companiile aplică testarea la stres).

La consolidarea tendinţei de tratare a riscului în mod agregat, considerăm relevante două dintre cele mai cunoscute standarde în domeniu – ISO 31000 şi COSO 2004 –, ale căror elemente specifice managementului riscului sunt redate comparativ în cadrul tabelului 18.1.

***Tabelul 18.1* Managementul riscului – ISO 31000 şi COSO 2004**

Noţiune	Standardul ISO 31000	Standardul COSO 2004[2]
Conţinut	Principii şi instrucţiuni generale privind MR (Managementul Riscului)	Un cadru solid pentru identificarea, evaluarea şi gestionarea riscului în mod eficient
Entităţile vizate	Nu este specific unei industrii sau unui sector	Companii şi alte organizaţii
Riscul	Efectul incertitudinii asupra obiectivelor, efectul fiind considerat drept o deviere ***(pozitivă sau negativă)*** de la ceea ce se anticipa	Evenimentele pot avea un impact **negativ** asupra obiectivelor companiei, fiind denumite riscuri, sau un impact **pozitiv**, fiind denumite oportunităţi
Managementul riscului	Activităţi coordonate pentru conducerea şi controlul unei organizaţii cu privire la risc	ERM (Enterprise Risk Management) este: - procesul realizat de către consiliul de administraţie, echipa de management şi alte persoane din cadrul organizaţiei; - aplicat la stabilirea strategiei şi în cadrul organizaţiei, ERM este proiectat pentru: ✓ a identifica evenimente ce pot afecta organizaţia şi spre a gestiona riscul în concordanţă cu apetitul la riscul acesteia ✓ a conferi o siguranţă rezonabilă privind atingerea obiectivelor companiei

Sursa: Hopkin (2010, p. 12), ISO (2009), Lark (2015), COSO (2004) şi informaţii disponibile la: https://www.iso.org/standard/43170.html, http://www.praxiom.com/iso-31000.htm şi http://www.praxiom.com/iso-31000-terms.htm.

[1] https://erm.ncsu.edu/library/article/articulating-risk-appetite.

[2] Detalii privind noua versiune a acestui standard se regăsesc la https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 18.2 Concepte generale legate de risc

Lucrare ştiinţifică	Concept	Explicaţie
Damodaran (2008)	Condiţiile pentru existenţa riscului	• **Incertitudinea** privind rezultatele potenţiale • Rezultatele trebuie să influenţeze **valoarea** unei variabile economice
	Concepte conexe, dar *diferite* de cel de risc	• **Probabilitate** – pentru a defini riscul, trebuie alăturat şi conceptul de consecinţă (de exemplu, riscul de cutremur are o probabilitate mică de manifestare şi consecinţe severe) • **Ameninţare** – caracterizată de efecte negative majore şi de o probabilitate mică
	Riscul – între pericol şi oportunitate	• Riscul trebuie perceput atât din perspectiva negativă, cât şi din cea pozitivă
	Riscul, averea şi utilitatea	• La nivel de individ, din perspectiva alegerilor, se doreşte maximizarea utilităţii aşteptate, nu averea (Paradoxul St. Petersburg)
	Dimensiuni ale riscului	• **Diversificabile** (influenţează un număr mic de firme) vs. **sistemice** (influenţează multe/toate companiile) • **Mici** (impact mic asupra valorii companiei) vs. **mari** (impact mare asupra valorii companiei) • **Simetrice** vs. **asimetrice:** componentele negativă şi pozitivă nu sunt simetrice din perspectiva consecinţelor şi/sau a frecvenţei • Din perspectiva avantajelor competitive, companiile se protejează de riscurile **pe termen scurt,** profitând de cele **pe termen lung** • **Continue** (au consecinţe chiar şi pe perioade mici de timp: rata de dobândă, cursul de schimb) vs. **discontinue** (rare, dar cu efect major: de exemplu, o catastrofă naturală)
	Riscul poate fi măsurat	• Chiar şi pentru riscurile care au o natură profund calitativă (de obicei, cele cu probabilitate mică şi consecinţe ce nu pot fi previzionate uşor), evoluţia instrumentelor cantitative de management al riscului a permis/permite/va permite o mai bună cuantificare a acestora
Hopkin (2010)	Riscul şi recompensa (randamentul)	• Companiile îşi asumă un anumit nivel al riscurilor pentru a obţine un anumit nivel al recompensei
Jorion (2011)	Riscul şi măsurarea sa	• **Riscuri „Known knows”** – riscuri care sunt identificate şi măsurate adecvat • **Riscuri „Known unknows”** – riscuri cunoscute şi măsurate inadecvat • **Riscuri „Unknown unknows”** – riscuri ce ies din sfera majorităţii scenariilor, riscuri necunoscute.

Sursa: Traducere, sinteză şi adaptare după Damodaran (2008), Hopkin (2010) şi Jorion (2011).

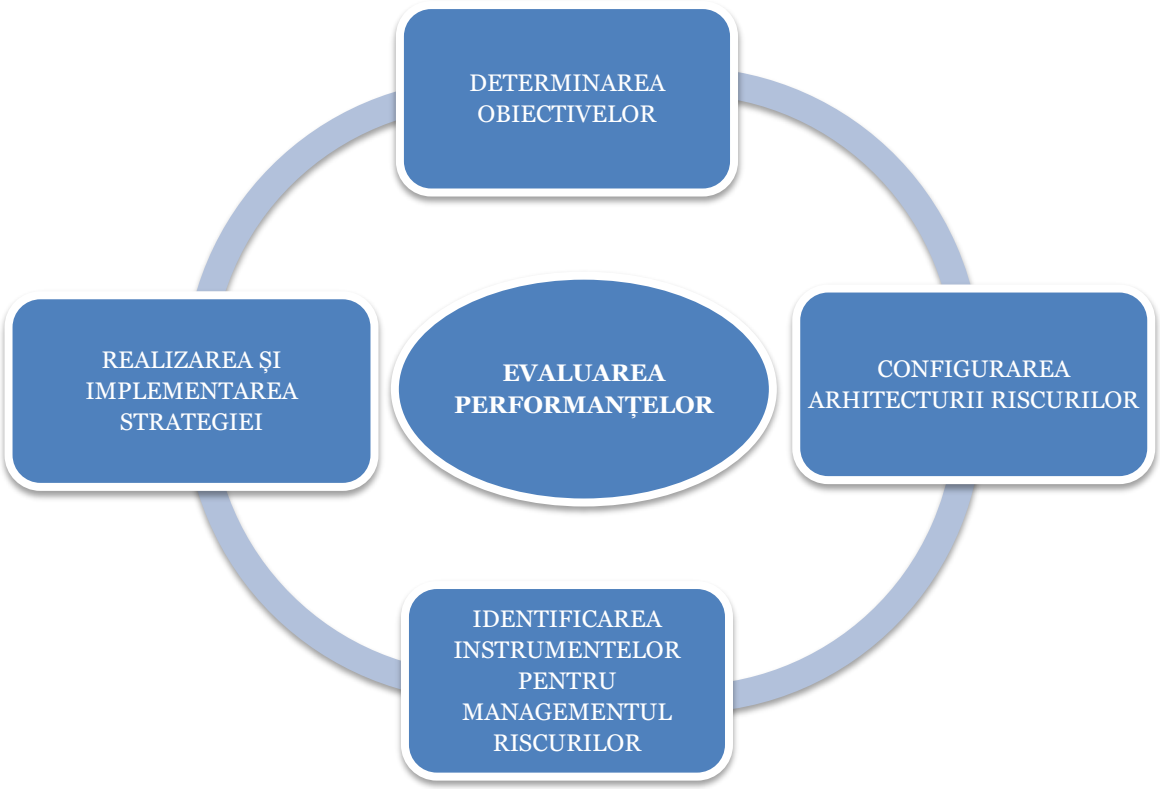
Managementul riscului (MR) a cunoscut un salt calitativ prin tranziţia de la o ***abordare de tip siloz*** – în cadrul căreia riscurile erau abordate fragmentat, la o ***abordare integrată*** – prin care riscurile sunt tratate într-o manieră holistică, denumită ***Enterprise Risk Management (ERM)***. Într-adevăr, Jorion (2007, p. 515) observă, din această perspectivă, o adevărată „revoluţie

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

a riscului" inițiată prin utilizarea VaR (*Value at Risk*) într-o manieră agregată la nivelul riscurilor de piață financiare și difuzarea acestui principiu, prin ERM, la nivelul tuturor riscurilor la care este expusă compania. Mai multe despre VaR sunt prezentate în caseta 18.13. Din perspectiva procesului de management al riscului, se identifică o serie de etape ce vizează implementarea managementului riscului la nivelul unei organizații.

***Figura 18.1* Etapele managementului riscului**



Sursa: Concepția autorilor după Hopkin (2010), ISO (2009), Lark (2015) și COSO (2004).

După cum este subliniat în literatura de specialitate, o altă perspectivă asupra riscului este cea ***tranzacțională***. În cadrul acesteia, se pot identifica o serie de specificități, corelate și cu contextul în care se derulează în prezent tranzacțiile comerciale internaționale. Astfel, internaționalizarea afacerilor generează o serie de avantaje pentru companie, dar și un ansamblu de riscuri care, pentru a fi minimizate și contracarate, trebuie cunoscute printr-o strategie a gestionării acestora și folosirea de instrumente adaptate.

Concret, atât în faza precontractuală, cât și post contractuală, părțile contractante, într-o operațiune de comerț internațional, au în vedere o ierarhizare a riscurilor. Oricare din modalitățile de plată internațională alese comportă o serie de aspecte care se pot transforma în riscuri. De exemplu, opțiunea pentru o plată prin acreditiv documentar este de luat în considerare atunci când importatorul nu prezintă bonitate sau provine dintr-o zonă cu risc (economic, social, politic). Trebuie avut în vedere și faptul că plata prin acreditiv este costisitoare și greoaie, circuitul bancar al documentelor fiind independent de contractul comercial, angajamentul bancar fiind reglementat de reglementări proprii. Aceste riscuri se impun analizate în contextul mediului internațional în care firma își desfășoară activitatea, precum și ordinea cronologică a operațiunilor implicate de internaționalizarea afacerilor. Evident, alegerea modalității de plată precum și a mecanismului de plată contribuie la gestionarea optimă a acestor riscuri.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Apelarea la o instituţie financiară specializată ar fi o opţiune pentru companiile mai puţin experimentate. În majoritatea ţărilor avansate, în special în Uniunea Europeană, tranzacţiile intracomunitare se finalizează prin plata prin viramente internaţionale SWIFT. Acest tip de plată este extrem de rapid, dar presupune un risc de neplată, dacă el nu este completat de o scrisoare de garanţie sau de o plată în avans.

Astfel, un prim **risc** major definit este cel **economic**, acesta comportând mai multe accepţiuni:

- de exemplu, băncile asimilează riscul economic riscului de ţară în cazul încetării de plăţi a unui stat. Totuşi, această abordare este foarte apropiată de cea a riscului politic (a se vedea subcapitolul 18.3.2).
- riscul economic mai poate semnifica şi riscul structurilor economice ale ţării în care se realizează investiţia.
- ultima optică defineşte riscul economic ca fiind rezultatul unei creşteri anormale a elementelor costului de revenire[3] (materii prime, forţă de muncă, criza migraţiei).

Riscul tehnologic este un alt risc asociat mediului internaţional, dar atât timp cât o firmă nu se confruntă cu alte tehnologii concurente, aceasta poate ignora acest risc. Totuşi, în cazul aparaturii electronice, acest risc există şi este foarte mare, iar firma care nu se adaptează rapid standardelor tehnice ale momentului poate pierde cota de piaţă (ex.: Kodak); pentru a acoperi acest risc, marile grupuri producătoare fuzionează pentru a beneficia de efectul de sinergie.

Dacă avem în vedere riscurile aferente etapelor unei operaţiuni de comerţ exterior, atunci putem aduce în discuţie **riscul de prospectare**, **riscul de fabricaţie** şi **riscul de neplată** (perspectiva cronologică asupra riscurilor).

Din perspectiva prospectării, o serie de aspecte trebuie avute în vedere:

- Cazurile în care o firmă vinde pe o piaţă fără a o fi prospectat în prealabil sunt rare, dar această activitate presupune folosirea de resurse financiare şi umane; astfel, o firmă care investeşte sume mari în căutarea de noi debuşee[4] îşi asumă riscul de a nu-şi recupera fondurile investite;
- Prospectarea poate fi urmată de o implantare în străinătate, iar costurile generate de aceasta vor trebui amortizate, de exemplu, prin încheierea unei polițe de asigurare pentru acoperirea riscului implantării cu o companie de asigurare sau prin constituirea de stocuri în ţara-ţintă.

Din perspectiva procesului de fabricaţie, aspectele care trebuie avute în vedere sunt:

- între etapa aferentă comenzii şi expediţia efectivă a produselor, firma poate fi supusă mai multor riscuri, cum ar fi:
  - ✓ creşterea costului de revenire, din cauza majorării costului cu materia primă sau a costului de fabricaţie;
  - ✓ pierderea pieţei – de la semnarea contractului până la îndeplinirea obligaţiilor de către exportator, acesta este expus la pierderi provenind din evenimente politice, catastrofe naturale sau insolvabilitatea clientului, în ţara importatoare.
- mărfurile care fac obiectul tranzacţiilor internaţionale sunt supuse transportului internaţional, fapt ce presupune existenţa riscului ca acestea să se deprecieze, să fie afectate cantitativ şi calitativ din cauza condiţiilor de transport; de aceea se impune încheierea unei polițe de asigurare a mărfii exportate, pe parcursul transportului.

[3] Costul de revenire complet reprezintă suma tuturor cheltuielilor întreprinderii (fixe şi variabile), calculată pe fiecare tip de produs.
[4] Debuşeul este o piaţă pe care se pot comercializa cu uşurinţă cantităţi mari de mărfuri şi servicii.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Din perspectiva plăţii, cele mai importante aspecte care trebuie avute în vedere sunt următoarele:

- riscul de neplată creşte în timp, putând rezulta fie din cauza insolvabilităţii importatorului, fie din aplicarea unor decizii guvernamentale în ţara importatorului sau din cauza unor catastrofe naturale;
- riscul de neplată este asumat fie de către exportator, fie poate fi transferat către o instituţie financiară, acoperirea realizându-se, de fiecare dată, prin intermediul diferitelor poliţe de asigurare contractate cu societăţi de asigurare.

Faţă de riscul de neplată, un exportator poate dezvolta o strategie de gestionare a acestui risc, care va avea în vedere, în principal, următoarele:

- nivelul riscului şi repartiţia cifrei de afaceri: căutarea de debuşee diversificate vizează repartizarea riscurilor economice şi financiare, exportatorul căutând să compenseze conjunctura nefavorabilă a unor pieţe străine prin vânzări importante în ţări aflate în creştere economică;
- nivelul riscului şi calitatea clientului: se are în vedere statutul juridic al clientului, localizarea geografică şi durata relaţiei comerciale cu acel client;
- nivelul riscului şi scadenţa acordată importatorului: în practica asigurărilor internaţionale, se consideră că timpul este un duşman în materie de acoperire a creanţelor, respectiv pentru un exportator se consideră că riscul de neplată sporeşte pe măsură ce scadenţa este mai îndepărtată în timp, falimentul sau evenimente politice putând să se producă şi să întârzie sau să împiedice plata.

Astfel, printre soluţiile pe care exportatorul le are la îndemână putem enumera:

- autoasigurarea (alegerea unei modalităţi de plată în care nu intervin alte instituţii financiare garante);
- transferul riscului către un operator specializat;
- monitorizarea permanentă a clientului străin, prin culegerea de informaţii de la firme specializate şi urmărirea evoluţiei acestuia.

Chiar dacă firmele abordează, în general, managementul riscului la nivelul tranzacţiei, este de preferat o abordare holistică, la nivel de firmă, cu caracter permanent.

18.1.2 Beneficiile managementului riscului

Pornind de la imperfecţiunile inerente în cadrul activităţilor economice (de exemplu, asimetria informaţională), beneficiile managementului riscului au fost amplu studiate în cadrul literaturii de specialitate, reliefându-se potenţialul acestei activităţi de a îmbunătăţi performanţa financiară a companiilor în contextul diminuării volatilităţii fluxurilor financiare.

În cadrul figurii 18.2 prezentăm o imagine de ansamblu a celor mai frecvent menţionate avantaje ale activităţii de management al riscului.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 18.2 **Beneficiile managementului riscului**

Sursa: Adaptat după Servaes, H., Tamayo, A. şi Tufano, P. (2009). 'The Theory and Practice of Corporate Risk Management', *Journal of Applied Corporate Finance*, 21(4,), pp. 60-78. Disponibil la http://faculty.london.edu/hservaes/jacf2009.pdf, Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management From Incentives to Control*, 2nd edition, John Wiley &Sons, pp. 6-11 şi Crouhy, M., Galay, D., şi Mark, M. (2014). *The Essentials of Risk Management*, 2nd edition, McGraw Hill Education.

Cu privire la implementarea ERM în cadrul companiilor şi avantajele organizaţiilor, după cum observă Krause şi Tse (2016, p. 77), literatura în domeniu evidenţiază o legătură pozitivă între abordarea holistică a gestiunii riscurilor şi performanţa companiilor, păstrând totuşi o rezervă în legătură cu dimensiunea eşantioanelor utilizate în cadrul lucrărilor care prezintă cercetări ce abordează această temă.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

18.2 Arhitectura riscurilor în afacerile internaţionale

Managementul integrat al riscurilor a devenit o activitate importantă şi în companiile non-financiare, cu precădere după criza financiară din 2007-2009. Totuşi, spre deosebire de companiile financiare în cadrul cărora activitatea de management al riscului este consolidată prin utilizarea unei game variate şi sofisticate de instrumente şi tehnici de management al riscului în vederea atingerii obiectivelor strategice şi de afaceri, companiile nonfinanciare se află într-un stadiu incipient din această perspectivă. Spre susţinerea acestor afirmaţii, prezentăm, în cadrul casetei 18.3, o parte dintre rezultatele unui studiu referenţial cu privire la practica managementului riscului la nivelul companiilor nefinanciare.

CASETA 18.3 Managementul riscului în companiile nonfinanciare

Instrumente de management al riscului

Figura 18.3 (a) În grupul de planificare

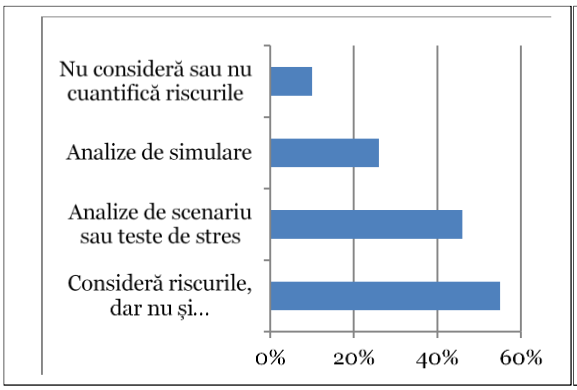
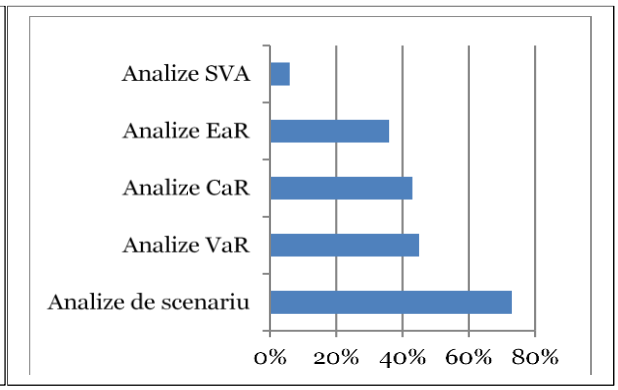
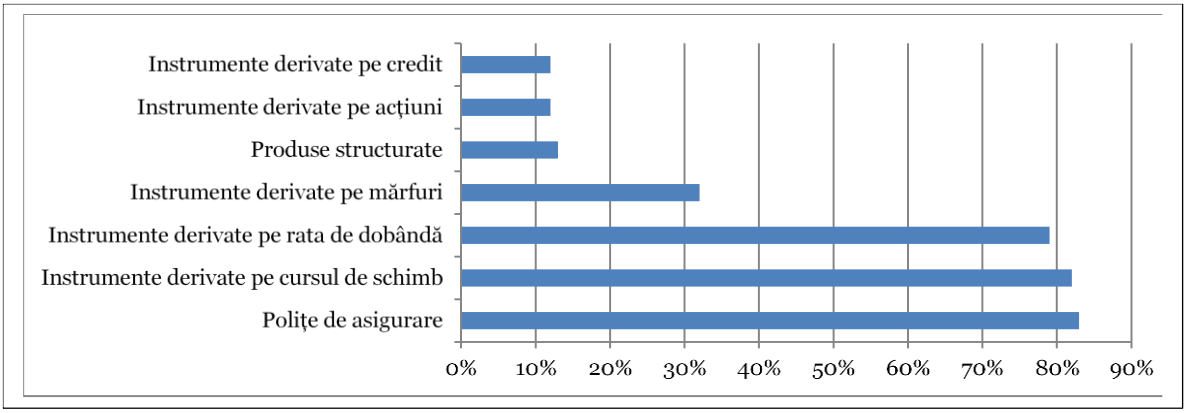


Figura 18.3 (b) În grupul de management al riscului



Notă: SVA = Shareholder Value Analysis (engl.) – Analiza valorii pentru acţionari;
EaR = Earnings-at-Risk (engl.) – Venituri expuse la risc;
CaR = Cashflow-at-Risk (engl.) – Fluxuri de numerar expuse la risc;
VaR = Value-at-Risk (engl.) – Valoarea expusă la risc sau valoarea la risc.

Figura 18.4 Instrumente de management al riscului



Sursa: Servaes, H., Tamayo, A. şi Tufano, P. (2009). 'The Theory and Practice of Corporate Risk Management', *Journal of Applied Corporate Finance*, 21(4,), pp. 60-78.

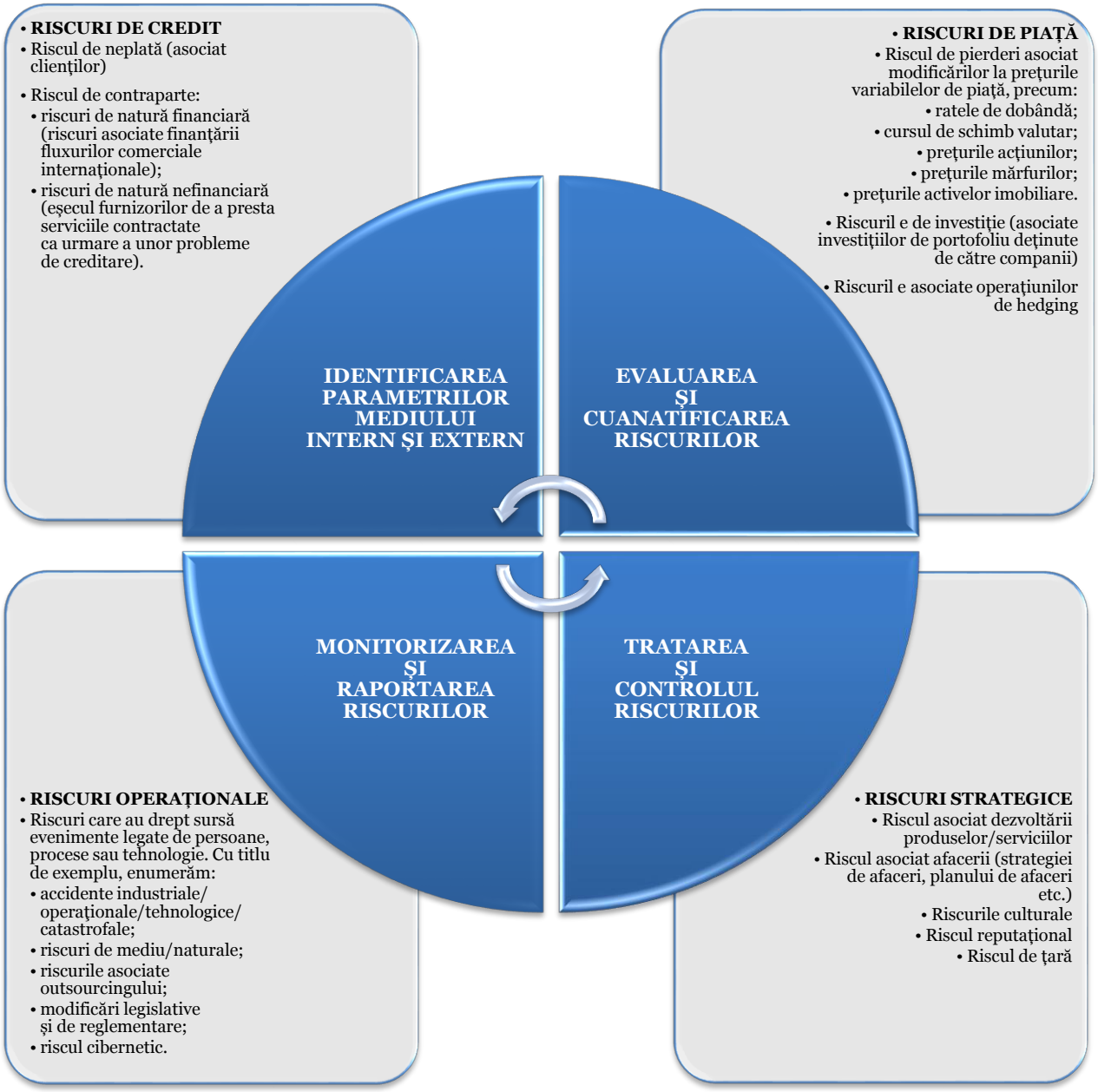
CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Pentru companiile nonfinanciare, nu există o taxonomie a riscurilor standardizată, această situaţie fiind, cu precădere, rezultatul diversităţii obiectului de activitate al acestor organizaţii şi, pe cale de consecinţă, a variatelor surse de expunere.

Prezentăm în figura 18.5, în contextul procesului de management al riscului, o sinteză ce vizează taxonomia riscurilor, aşa cum sunt ele întâlnite în literatura de specialitate de ordin recent, pentru cazul specific al companiilor non-financiare.

Figura 18.5 **Sursele de risc în contextul procesului de management al riscului**



Sursa: Tradus şi adaptat după Lam, J. (2014, pp. 318-326), Jorion (2007, pp. 22-27), ISO (2009) şi Conrad şi Narvaez (2015, p. 264), în Fraser et al. (2015).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Adaptând, conform Jorion (2007, pp. 22-27), Lam (2014, pp. 318-326) şi Conrad şi Narvaez (2015, p. 264), în Fraser et al. (2015), în caseta 18.4 se prezintă principale categorii de riscuri.

CASETA 18.4 Categorii generale de riscuri

Riscul de credit, la modul general, derivă din incapacitatea unei contrapărţi de a-şi îndeplini obligaţiile contractuale (parţial, integral, până la scadenţă) faţă de companie. La nivelul companiilor non-financiare se identifică prin *riscul de neplată* (asociat clienţilor) şi *riscul de contraparte*.
Riscul de piaţă este reprezentat de riscul de pierderi cauzate de fluctuaţiile la nivelul preţurilor unor variabile din piaţă (ratele de dobândă, cursul de schimb valutar, preţurile acţiunilor, preţurile mărfurilor, preţurile activelor imobiliare). Din perspectiva companiilor non-financiare, în general, acestea vor dori să elimine sau să reducă riscul de piaţă pentru a rămâne cu expunere la riscurile specifice domeniului de activitate. În consecinţă, vor fi interesate, cu precădere, de riscul asociat direcţiei fluctuaţiilor de preţ.
Riscul operaţional este asociat pierderilor cauzate de evenimente ce vizează persoanele (greşeli umane şi fraudă), procesele şi procedurile, tehnologia şi sistemele, dar şi evenimente externe (modificarea legislaţiei, catastrofe, outsourcing). Tradiţional, acestea au fost gestionate cu ajutorul asigurărilor. De ordin recent, în contextul convergenţei pieţelor de asigurări cu cele de capital, riscurile asociate stării vremii sau evenimentelor de catastrofă pot fi gestionate cu produse specializate (derivate pe starea vremii, obligaţiuni de catastrofă).
Riscul strategic este riscul de pierderi cauzate prin formularea sau implementarea unor strategii de afaceri sau de reacţia inadecvată la modificările componentelor mediului de afaceri.
Sursa: Adaptat şi tradus după Jorion (2007, pp. 22-27), Lam (2014, pp. 318-326) şi Conrad şi Narvaez (2015, p. 264). În Fraser et al. (2015).

O abordare holistică a managementului riscului impune o abordare integrată a riscurilor în cadrul companiei (a se vedea Caseta 18.5., în care se reliefează conexiunea dintre riscul cibernetic şi riscul reputaţional) şi, totodată, integrarea managementului riscului în deciziile de afaceri ale companiei.

CASETA 18.5 Riscul de reputaţie şi riscul cibernetic

Riscul de reputaţie reprezintă expunerea companiei la opiniile stakeholderilor. Honey (2009) identifică şase cauze ce pot afecta reputaţia unei organizaţii: (1) culturale (legale şi etice); (2) manageriale (executive şi operaţionale); şi (3) externe (aferente asocierilor realizate de către companie şi de mediu). Dintre acestea, autorul subliniază că cele etice şi cele de asociere (de exemplu, cele asociate outsourcing-ului) sunt dintre cele mai relevante componente.
Riscul cibernetic, în sens larg, se referă la „orice risc ce derivă din utilizarea şi transmiterea datelor electronice [...]" (CRO Forum, 2014, p. 5). Într-un studiu recent al Marsh (2015, p. 4), respondenţii au indicat riscurile legate de spaţiul cibernetic şi de IT drept cele cu impactul cel mai mare asupra rezilienţei (rezistenţei la şoc) a companiei, dar şi cele mai probabil să le afecteze afacerile. În detaliu, majoritatea reprezentanţilor companiei percep aceste riscuri drept esenţiale pentru managementul reputaţiei companiei. Astfel, riscul cibernetic este interconectat cu riscul de reputaţie, şi, după cum recomandă Forumul Managerilor de Risc (CRO Forum, 2014, p. 16), pentru buna gestionare a reputaţiei, companiile ar trebui să realizeze un plan de răspunsuri la evenimentele asociate riscului cibernetic, sugerând chiar metode neconvenţionale de analiză, precum simulări de tipul jocurilor de război (engl. *war gaming*).
Sursa: Honey (2009), CRO Forum (2014).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

18.3 Riscuri specifice afacerilor internaţionale. Riscul valutar, riscul de ţară

18.3.1. Riscul valutar

Evoluţia cursului de schimb reprezintă un element specific mediului extern cu care corporaţia modernă se confruntă, dar care, prin impactul pe care îl are asupra operaţiunilor firmei, ca şi prin dimensiunea acestuia, în multe dintre cazuri, se transformă în element al mediului intern al companiei, şi aceasta mai ales în cazul corporaţiilor transnaţionale. Acestea sunt caracterizate printr-o pondere ridicată a tranzacţiilor intracorporatiste (între filiale ale aceleiaşi companii situate în ţări diferite) în totalul tranzacţiilor pe care le derulează, ceea ce implică utilizarea unor monede diferite, ca şi prin deţinerea controlului asupra unor active a căror valoare este exprimată în monede diferite. Prin urmare, companiile moderne nu pot ignora potenţialele efecte negative pe care modificarea cursurilor de schimb le-ar putea avea asupra valorii fluxurilor lor de numerar, a activelor şi pasivelor lor şi asupra valorii lor de piaţă, reflectate în cele din urmă în modificarea averii acţionarilor.

În casetele 18.6 şi 18.7 sunt prezentate câteva situaţii concrete cu care se poate confrunta o companie cu activităţi internaţionale. În toate cele trei cazuri, evoluţia cursurilor de schimb ridică probleme managementului financiar al companiilor, iar decizia referitoare la gestionarea impactului mişcărilor din cursul de schimb asupra firmei nu este deloc una uşoară. Aşa cum se arăta în capitolul 8, realitatea lumii contemporane este aceea a cursurilor de schimb flotante, fie ele libere sau controlate administrativ într-o măsură mai mare sau mai mică, cursuri care evoluează în permanenţă, uneori imprevizibil şi de cele mai multe ori extrem de dificil de previzionat.

CASETA 18.6 Evoluţia cursului de schimb – situaţii la nivelul companiei cu activităţi internaţionale

Situaţia 1. O companie americană a exportat echipamente periferice pentru computere către o companie germană, iar vânzarea a fost facturată în moneda cumpărătorului german, Euro. Factura în valoare de 1.000.000 € urmează să fie plătită în termen de 90 de zile de la data emiterii facturii. Cursul de schimb curent este de 1,1230 $/euro, însă istoria recentă a cursului de schimb dolar-euro arată o tendinţă de depreciere pentru euro, însă cu unele fluctuaţii.

Situaţia 2. Caterpillar este o companie americană care produce echipamente pentru construcţii grele. La începutul anilor 1980, toate operaţiunile de fabricaţie erau localizate în SUA, compania vânzând produsele în întreaga lume la preţuri exprimate în monedele locale. Cel mai puternic concurent al companiei a fost firma japoneză Komatsu. La jumătatea anului 1981, dolarul american a început să se aprecieze faţă de toate valutele, inclusiv faţă de yenul japonez, iar această creştere a continuat timp de mai multe luni. Caterpillar a constatat că veniturile sale în dolari au scăzut, în timp ce costurile au crescut, ţinând pasul cu inflaţia din SUA. În consecinţă, marjele de profit ale companiei americane s-au redus, acest trend neputând fi compensat prin creşterea preţurilor în moneda locală pe pieţele de export, deoarece Komatsu menţinea preţurile la un nivel destul de redus.

Situaţia 3. O companie japoneză are o filială în Canada. Situaţiile financiare ale filialei sunt exprimate în dolari canadieni. Exerciţiul financiar al firmei-mamă este perioada septembrie-august. La data bilanţului, firma-mamă trebuie să transforme bilanţul şi contul de profit şi pierdere al filialei sale canadiene din dolari canadieni în yeni japonezi. În ultimele câteva luni, dolarul canadian s-a depreciat faţă de yenul japonez. La transformarea valorilor din dolari canadieni în yeni japonezi, valoarea activelor şi pasivelor ar scădea, iar în cazul în care activele depăşesc pasivele, firma ar avea o pierdere netă.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 18.7 BMW faţă în faţă cu riscul valutar

Compania germană BMW Group, deţinătorul mărcilor de automobile BMW, Mini şi Rolls-Royce, îşi are sediul central în Munchen încă de la fondarea sa în 1916, însă numai 17% din automobilele produse erau vândute în Germania în 2011. În ultimii ani, China a devenit piaţa cu cea mai rapidă creştere pentru BMW, astfel că, în 2011, nu mai puţin de 14% din vânzările globale de autoturisme erau realizate către această ţară. În ciuda cifrei de afaceri în creştere, BMW era conştientă că profiturile erau afectate puternic de modificările în cursurile de schimb. Calculele companiei prezente în rapoartele anuale sugerau că efectul negativ al modificărilor în cursurile de schimb asupra operaţiunilor sale era de 2,4 miliarde euro între 2005 şi 2009. Cu toate acestea, BMW nu a dorit să transfere aceste costuri către consumatori prin creşteri de preţ, mai ales că experienţa rivalului său Porsche la sfârşitul anilor 1980 în Statele Unite, când a ales să mărească preţurile autoturismelor, nu a fost una pozitivă, vânzările de autoturisme scăzând puternic.

BMW a adoptat o strategie în două direcţii, cu scopul de a gestiona impactul modificărilor din cursurile de schimb asupra profiturilor sale. În primul rând, compania a dezvoltat un „hedging natural", ceea ce a presupus identificarea de modalităţi de cheltuire a banilor în aceeaşi monedă cu cea a vânzărilor, însemnând că cifra de afaceri era, de asemenea, realizată în moneda locală. Totuşi, expunerea la risc valutar nu putea fi complet eliminată prin acest tip de hedging, astfel că BMW a decis să apeleze şi la hedging financiar. Pentru a implementa hedgingul financiar, BMW şi-a creat centre regionale de trezorerie în Statele Unite, Marea Britanie şi Singapore.

Strategia de hedging natural a fost dezvoltată în două faze: prima a implicat stabilirea de unităţi de producţie acolo unde autoturismele erau vândute, iar a doua a presupus realizarea de mai mult achiziţii denominate în monedele principalelor pieţe ale companiei. La sfârşitul anului 2012, BMW avea unităţi de producţie pentru autoturisme şi componente auto în 13 ţări, iar volumul producţiei în afara Germaniei crescuse de la 20% în 2000, la 44% în 2012. În acelaşi timp, trezoreriile regionale au primit instrucţiuni să monitorizeze săptămânal expunerea la risc valutar pentru regiunile respective şi să transmită un raport, de asemenea săptămânal, către trezorierul grupului, care face parte din departamentul financiar aflat în Munchen. Pe baza acestor rapoarte, trezorierul grupului determină expunerea grupului la risc valutar şi recomandă acţiunile necesare pentru managementul riscului valutar.

Atâta vreme cât avem de-a face cu un curs de schimb care fluctuează, riscul valutar este şi el prezent. Prin urmare, înţelegem prin *risc valutar* incertitudinea cu privire la cursul de schimb spot (la vedere) din viitor, determinată de variabilitatea în timp a acestui curs de schimb. Trebuie spus, însă, că gradul de variabilitate în timp al cursului spot se poate modifica de la o perioadă la alta, ceea ce ridică probleme pentru managementul riscului valutar.

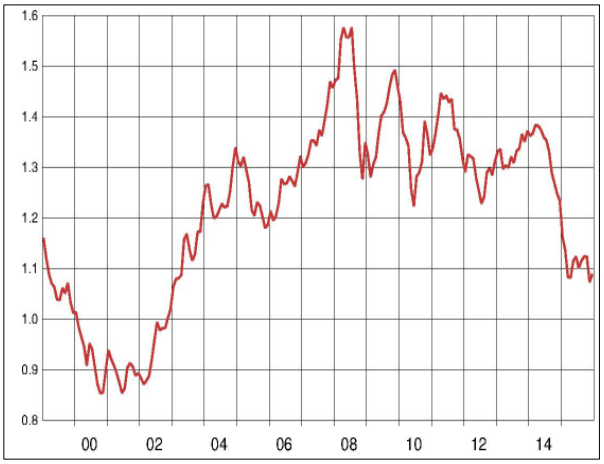
Figura 18.6 arată evoluţia cursului de schimb dolar-euro în perioada 1999-2015, marcată de perioade clare de apreciere ale euro faţă de dolar, dar şi depreciere ale monedei europene faţă de dolar. În acelaşi timp, observăm faptul că există fluctuaţii permanente ale cursului de schimb în jurul tendinţei specifice anumitor intervale – figura 18.6 (a), pe de o parte, dar şi perioade de variabilitate mai ridicată ale modificării cursului de schimb, cum ar fi septembrie 2007 – ianuarie 2011 – figura 18.6 (b). Mai mult decât atât, figura 18.6 prezintă observaţii ale cursului de schimb la sfârşitul unei luni calendaristice, însă modificările din cursurile de schimb, cel puţin cele dintre principalele monede, pot fi observate la nivel săptămânal, zilnic, orar şi la secundă.

CEEOL copyright 2026

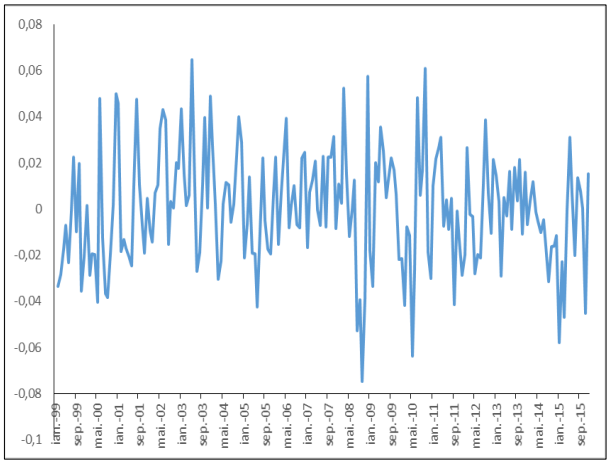
CEEOL copyright 2026

Figura 18.6 Evoluţia cursului de schimb euro-dolar, 1999-2015, observaţii lunare

(a) Cursul de schimb euro-dolar



(b) Modificarea relativă (%) a cursului de schimb



Notă: valorile cursurilor de schimb sunt medii lunare, preluate din baza de date Pacific Exchange Rate Service.

Odată ce riscul valutar este prezent, orice companie care are activităţi internaţionale trebuie să îşi pună întrebarea „în ce măsură modificarea cursului de schimb are efecte asupra valorii companiei?" Cu alte cuvinte, managerul financiar al companiei este pus în situaţia de a determina *expunerea la risc valutar* a companiei. Definirea expunerii la riscul valutar este destul de eterogenă în literatura de specialitate, autorii optând fie pentru definiţii complexe, care doresc să surprindă întreaga gamă de elemente importante pentru companie în legătură cu care riscul valutar îşi face simţită prezenţa, în timp ce altele sunt mai „concentrate" şi concise.

Din prima categorie, putem menţiona definiţia dată de Eiteman et al. (2012), care consideră expunerea la riscul valutar ca o măsură a modificării potenţiale a profitabilităţii firmei, a fluxurilor sale de numerar nete şi a valorii sale de piaţă ca urmare a unei modificări a cursurilor de schimb, sau cea oferită de Holland (1993), care vede expunerea prin intermediul activelor reale şi financiare care aparţin unei firme, dar care sunt localizate dincolo de zona relativ sigură a ţării de origine şi care sunt denominate în monede străine.

În cea de-a doua categorie se încadrează cele propuse de Shapiro (2013), care defineşte expunerea prin măsura în care o firmă este afectată de modificările cursurilor de schimb, sau de Bishop şi Dixon (1992), care se axează pe dimensiunea impactului riscului valutar asupra averii acţionarilor, cei doi autori definind expunerea prin posibilitatea înregistrării unei schimbări în averea acţionarilor, care ar rezulta din modificarea cursurilor de schimb. Adler şi Dumas (1984) şi Levi (2009) definesc expunerea la risc valutar prin intermediul unui coeficient de regresie, care măsoară senzitivitatea fluxurilor de numerar ale companiei la modificarea cursurilor de schimb.

În înţelegerea noastră, expunerea la riscul valutar reprezintă senzitivitatea valorii unui flux de numerar, a unui activ sau pasiv, sau a valorii firmei exprimate într-o anumită monedă, la modificarea neaşteptată a cursului de schimb al acestei monede faţă de o alta. La modul general, putem determina expunerea la risc valutar prin formula de mai jos:

$$\text{Expunerea la risc valutar} = \frac{\Delta V}{\Delta S} \qquad (18.1)$$

unde ΔV este modificarea valorii fluxului de numerar, a activului sau pasivului sau a valorii firmei, în funcţie de nivelul la care ne raportăm pentru calcularea expunerii la risc, iar ΔS reprezintă modificarea cursului de schimb. Întotdeauna, expunerea la risc valutar se determină în moneda relevantă (de referinţă) a companiei sau a investitorului (a se vedea caseta 18.8).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 18.8 Expunerea la riscul valutar la nivelul unui portofoliu de active financiare – exemplu

Exemplu: Un portofoliu de active financiar cuprinde două active – un bon de trezorerie denominat în franci elveţieni (CHF), cu scadenţa la 90 de zile, cu o valoare nominală de 100.000 CHF, şi un bon de trezorerie denominat în dolari americani (USD), cu aceeaşi scadenţă, cu o valoare nominală de 50.000 USD. Expunerea la risc valutar a acestui portofoliu este diferită în funcţie de moneda de referinţă a investitorului. Astfel, pentru un investitor american, a cărui monedă de referinţă este USD, valoarea portofoliului va fi egală cu:

$\mathbf{V_t = 50.000\ USD + 100.000\ CHF \times S_t (CHF/USD),}$

iar expunerea la risc valutar pentru investitorul american va fi egală cu 100.000 CHF, aceasta fiind valoarea portofoliului care se modifică în USD atunci când cursul de schimb dintre CHF şi USD se modifică. În acelaşi timp, pentru un investitor elveţian, a cărui monedă de referinţă este CHF, valoarea portofoliului va fi egală cu

$\mathbf{V_t = 100.000\ CHF + 50.000\ USD \times S_t (USD/CHF),}$

iar expunerea la risc pentru el va fi egală cu 50.000 USD, aceasta fiind valoarea portofoliului care se modifică în CHF atunci când are loc o modificare a cursului de schimb între CHF şi USD.

Cu toate acestea, este important să remarcăm că o firmă care are operaţiuni exclusiv naţionale, fără ca acestea să implice în vreun fel tranzacţii în monede străine, este şi ea expusă modificărilor cursului de schimb, şi aceasta deoarece există posibilitatea ca activitatea furnizorilor, a clienţilor sau a concurenţilor săi să fie afectată de evoluţia cursurilor de schimb; în consecinţă, operaţiunile firmei vor fi supuse impactului fluctuaţiilor cursurilor de schimb (Adler şi Dumas, 1984; Pringle, 1995). Pringle (1995) dă chiar şi un nume acestui tip de expunere, denumind-o „expunere indirectă la riscul valutar", diferenţiind-o astfel de „expunerea directă" a unei companii la fluctuaţiile cursurilor de schimb, care măsoară impactul acestor evoluţii exclusiv asupra firmei respective.

Teoria paritǎţii puterii de cumpărare, prezentată în capitolul 9, ne furnizează cadrul de explicare al prezenţei expunerii la risc valutar a unui companii. Astfel, atunci când modificările produse în nivelul inflaţiei şi în cursurile de schimb nu se compensează unele pe celelalte pe termen scurt, atunci companiile pot fi expuse riscului valutar. Pe de altă parte, chiar în situaţia în care modificările inflaţiei şi ale cursurilor de schimb se compensează, este posibil ca preţurile inputurilor şi ale outputurilor unei firme particulare să nu evolueze proporţional cu aceste evoluţii relative ale preţurilor. Dacă o astfel de firmă se confruntă cu modificări neanticipate ale cursurilor de schimb, atunci ea va fi expusă riscului valutar.

Această situaţie ne conduce, mai departe, către marcarea diferenţelor între diversele tipuri de expunere la risc valutar care pot să apară în cadrul unei firme. Dacă ne referim la expunerea directă la riscul valutar, aceasta este analizată în toate lucrările de referinţă în domeniu (de exemplu, Eiteman et al., 2012) pe trei coordonate clasice, în funcţie de raportarea lor la timp, de abordarea operaţiunilor firmei şi de gradul de incertitudine asociat acestor operaţiuni. Astfel, tipurile de expunere sunt următoarele: expunere economică, expunere de tranzacţie, expunere operaţională şi expunere contabilă sau de translaţie.

Expunerea economică este expunerea fundamentală la riscul valutar cu care companiile se confruntă şi care are în vedere impactul modificării cursurilor de schimb asupra fluxurilor de numerar incerte denominate în monede străine, reflectat, în cele din urmă, în impactul asupra valorii de piaţă a firmei şi a poziţiei competitive a companiei. Expunerea economică are, la rândul său, două componente: expunerea de tranzacţie şi expunerea operaţională.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Expunerea de tranzacţie desemnează valoarea unei poziţii deschise a firmei, exprimate într-o monedă străină, poziţie generată de tranzacţii planificate, care se află în proces de derulare sau care au fost deja încheiate. Pentru a exemplifica acest tip de expunere, să presupunem că o companie britanică a încheiat un contract în valoare de 45 milioane USD cu o firmă americană, prin care se angajează să cumpere de la aceasta din urmă microprocesoare cu scadenţa la 90 de zile. La momentul încheierii contractului, cursul de schimb între dolarul american şi lira sterlină era de 1,50 USD/GBP, dar nu există certitudinea menţinerii acestui curs de schimb până la scadenţa contractului şi a plăţii lui. Ce s-ar întâmpla, de exemplu, în cazul în care cursul de schimb ajunge peste 90 de zile, la momentul plăţii de către firma britanică, la 1,25 USD/GBP? Dacă iniţial cele 45 milioane USD reprezentau 30 milioane GBP (45 milioane USD/1,50 USD/GBP), după deprecierea lirei sterline ele ar valora 36 milioane GBP (45 milioane USD/1,25 USD/GBP). Ca urmare, costul contractului creşte pentru firma britanică, aceasta fiind nevoită să plătească partenerului de afaceri nu 30 milioane GBP, ci o sumă cu 6 milioane GBP mai mare. Ori, o asemenea creştere a costului microprocesoarelor ar putea pune firma britanică în dificultate financiară.

Expunerea operaţională la risc valutar reprezintă modificarea în valoarea de piaţă a firmei, care rezultă din modificarea fluxurilor de numerar operaţionale viitoare ale firmei, determinată de modificări neaşteptate în cursul de schimb. În ultimii ani, expunerea operaţională a crescut în importanţă, în primul rând din cauza volatilităţii mai mari a cursurilor de schimb, aproape indiferent de monedele la care ne referim, comparativ cu perioada de dinainte de anii 1970, în condiţiile în care politicile monetare la nivel global sunt divergente. De asemenea, globalizarea a marcat toate pieţele, iar operaţiunile internaţionale ale companiilor au crescut în importanţă. Aceste evoluţii au condus la influenţarea profiturilor operaţionale ale companiilor care activează în sectoare cu concurenţă globală, de către modificările în cursurile de schimb, chiar şi dacă acestea nu sunt prezente pe pieţele externe, ci doar se confruntă pe piaţa domestică cu competitori străini.

În cele din urmă, ***expunerea de translaţie*** are în vedere valoarea incertă în moneda ţării de origine a poziţiei nete contabile denominate într-o monedă străină la un moment precis în viitor. Expunerea contabilă apare în procesul de conversie a rapoartelor financiare ale filialelor situate în străinătate din moneda locală în cea a firmei-mamă, cu scopul consolidării la nivelul corporaţiei transnaţionale a datelor financiare, fiind astfel specifică firmelor transnaţionale. În situaţia în care cursurile de schimb au suferit modificări faţă de perioada anterioară de raportare, transformarea valorii activelor, pasivelor, veniturilor, cheltuielilor, pierderilor şi câştigurilor denominate în monede străine poate avea drept consecinţă obţinerea de câştiguri sau de pierderi de natură valutară pentru companie. Prin urmare, expunerea de translaţie se referă la posturile cuprinse în bilanţul contabil al firmei, spre deosebire de expunerea de tranzacţie, care vizează componentele contului de profit şi pierdere.

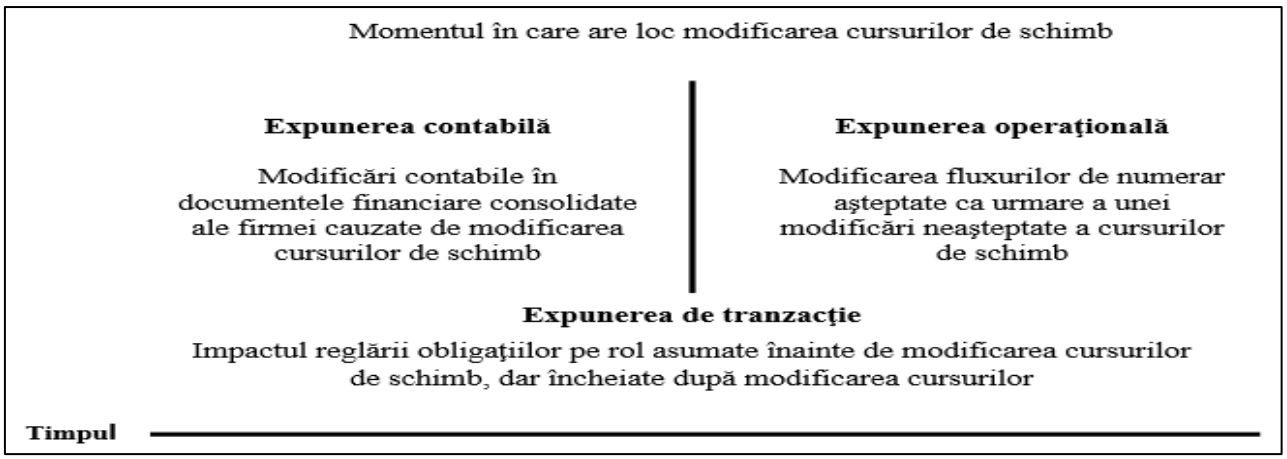
Cele trei tipuri de expunere prezentate anterior pot fi cel mai bine înţelese prin considerarea unor diferite tipuri de firme în funcţie de gradul lor de implicare în afacerile internaţionale. În cazul unei companii angajate numai în *operaţiuni de export şi import* există posibilitatea ca aceasta să se confrunte cu plăţi şi venituri exprimate în monede străine, de dimensiuni şi scadenţe cunoscute în prezent. Prin urmare, compania va fi expusă riscului valutar de tranzacţie, adică riscului ca aceste plăţi şi venituri să fie negativ afectate de modificările înregistrate în evoluţia cursurilor de schimb. Dacă, ne referim, însă, la o *companie transnaţională*, expunerea la riscul valutar va include efectul modificărilor cursurilor de schimb: a) asupra fluxurilor de numerar generate pe termen lung de filialele din străinătate – având, în această situaţie, de a face cu expunerea operaţională; b) asupra valorii tranzacţiilor cunoscute – expunerea de tranzacţie şi c) asupra poziţiei contabile de dinainte de momentul modificării cursurilor de schimb – expunerea contabilă. Pe măsură ce o firmă devine din ce în ce mai implicată în afacerile internaţionale, expunerea sa la riscul valutar suferă modificări suplimentare.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Foarte interesantă şi utilă este, de asemenea, vizualizarea celor trei tipuri de expunere directă la riscul valutar prin intermediul relaţiei lor cu timpul. Dacă vom considera momentul prezent fiind similar cu momentul modificării cursului de schimb, atunci cele trei tipuri de expuneri se vor situa relativ simetric faţă de acest moment, după cum figura 18.7 o sugerează. Astfel, deoarece expunerea operaţională este generată de impactul modificării cursului de schimb asupra fluxurilor de numerar aşteptate, deci viitoare ale firmei, ea va fi situată pe axa timpului la dreapta faţă de momentul prezent, cu alte cuvinte expunerea operaţională se referă la viitor. Expunerea contabilă, pe de altă parte, are în vedere întotdeauna modificările survenite în prezent faţă de o situaţie trecută, deci locul său pe axa timpului va corespunde trecutului. În cele din urmă, expunerea de tranzacţie corespunde momentului prezent, deoarece desemnează impactul modificării cursului de schimb asupra valorii tranzacţiilor deja antamate, dar care urmează a fi încheiate prin plata contravalorii lor după momentul modificării apărute în valoarea cursului de schimb.

Figura 18.7 **Timpul şi expunerile la risc valutar**



Sursa: Tradus, adaptat şi prelucrat de autori după Eiteman et al. (2012).

18.3.2 Riscul de ţară

Din perspectiva companiilor, în viziunea lui Bekaert şi Hodrick (2012), riscul de ţară, la modul general, decurge din expunerea activităţii acestora la evenimente de natură politică şi economică dintr-o anumită ţară. Specific, pentru pieţele internaţionale de obligaţiuni, riscul de ţară este asociat evenimentelor care contribuie la imposibilitatea onorării obligaţiilor asociate împrumuturilor externe, iar pentru cazul particular al unui stat, acesta poartă denumirea de risc suveran (Bekaert şi Hodrick, 2012, pp. 475-476). În figura 18.8 se prezintă principalele surse şi factori asociaţi riscului de ţară.

Mai specific, **riscul de ţară** are în vedere riscurile asociate derulării operaţiunilor unei companii pe pieţele externe, prezente în mediul politic şi economic al ţărilor gazdă. Se pot include aici riscuri cum ar fi grevele la nivel naţional de orice natură care au drept rezultat perturbarea producţiei şi distribuţiei de produse, care afectează profiturile companiei, dar şi recesiunea economică, ce reduce veniturile exportatorilor din acea ţară. De asemenea, riscul de ţară are efecte negative asupra investitorilor, care cumpără active financiare de pe pieţele internaţionale, ca şi asupra băncilor care sunt creditori internaţionali. Pe pieţele financiare internaţionale, şi în special pe cele de obligaţiuni internaţionale, riscul de ţară ia forma oricărui factor care poate determina un debitor (atunci când acesta este o ţară) să nu îşi achite serviciul datoriei. De regulă, riscurile de acest gen sunt denumite **riscuri suverane**.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 18.8 **Surse şi factori ai riscului de ţară**

RISCUL DE ŢARĂ

Mediul economico-financiar	**Mediul politic**
• Stadiul de dezvoltare al ţării • Factori asociaţi capacităţii ţării de a onora datoriile externe (de exemplu, raportul dintre datoria externă şi PIB)	• Riscuri continue vs. riscuri discontinue (modificări frecvente în legislaţia statelor democratice vs. stabilitatea politicilor în cele cu dictatură, dar şi costurile asociate - corupţia) • Corupţia şi costurile secundare • Conflicte sociale (interne sau externe) • Riscul de naţionalizare/expropriere • Riscul de revocare a contractelor cu statul • Riscul asociat sistemului juridic • Riscurile asociate reglementărilor (legislaţia în domeniul fiscal, legislaţia în domeniul muncii etc).

Sursa: Adaptat şi tradus după Damodaran (2015) şi Bekaert şi Hodrick (2012).

Riscului politic reprezintă riscul ca acţiunile guvernamentale să afecteze în mod negativ fluxurile de numerar ale companiilor (a se vedea caseta 18.9), fiind o componentă a **riscului de ţară**, care, la rândul său, după cum s-a subliniat anterior, cuprinde atât efectele potenţial adverse existente în mediul politic al unei ţări, dar şi mediul său economic şi financiar (Bekaert şi Hodrick, 2012).

În detaliu, **riscul politic** este generat de conflictul existent între obiectivele companiilor care derulează afaceri pe pieţe externe şi obiectivele autorităţilor din aceste ţări gazdă, baza lui economică fiind dată de controlul alocării resurselor în cadrul companiei străine şi de distribuţia veniturilor obţinute din operaţiunile derulate în mediul gazdă. Riscul politic poate fi înţeles mai bine dacă luăm în considerare cele două dimensiuni ale lui, propuse de Kobrin (1982), astfel: *macro-riscul politic* sau riscul specific ţării-gazdă, şi *microriscul politic* sau riscul specific companiei străine. În această abordare, macroriscul politic este de interes în special pentru băncile internaţionale, care folosesc nivelul riscului de ţară pentru a lua decizii cu privire la acordarea finanţărilor către guverne sau companii care activează într-o anumită ţară, în timp ce micro-riscul politic este preocuparea de bază a companiei aflate pe pieţe externe. Micro-riscul politic este dat, la rândul său, de evenimentele de natură politică ce afectează proprietatea firmei străine asupra activelor sale situate în străinătate, dar şi de evenimentele care îi afectează operaţiunile, fluxurile de numerar şi profiturile obţinute pe o piaţă străină. Evenimentele din a doua categorie apar, mai curând, sub forma diverselor reglementări care impun firmei străine restricţii şi/sau constrângeri cu privire la libertatea determinării preţurilor, privind folosirea angajaţilor expatriaţi (pe poziţii de conducere sau nu) sau privind conţinutul local al produselor realizate pe piaţa locală. Eiteman et al. (2012) propun o reaşezare a evenimentelor de natură politică în mediul economic şi instituţional global, considerând că riscurile care anterior erau incluse în categoria macro-riscurilor se pot regăsi într-o anumită ţară – acestea sunt riscurile specifice ţării gazdă, dar şi la nivel global – acestea sunt riscuri globale. O bună ilustrare a gamei largi de forme sub care poate să se manifeste riscul politic este prezentată în figura 18.9.

CEEOL copyright 2026

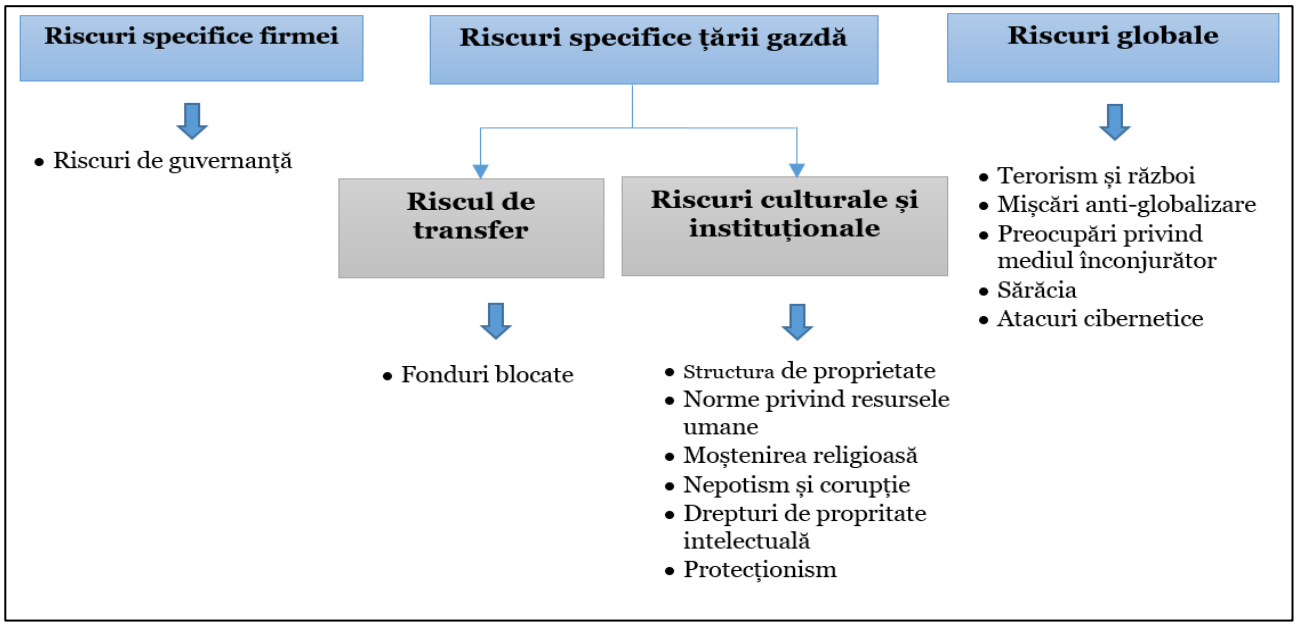
CEEOL copyright 2026

CASETA 18.9 Riscul politic – situaţie concretă

În 2005, Hugo Chavez era reales preşedintele Venezuelei, cu cel mai mare număr de voturi din istoria ţării, pe o platformă politică de reconstruire a socialismului. Chavez a accentuat în campania sa electorală necesitatea ca sectoarele strategice să se afle sub control guvernamental şi ca tot ce este privatizat să fie naţionalizat. După realegerea sa, cea mai mare companie de telecomunicaţii, ca şi şase companii de electricitate au fost naţionalizate. Însă, conform Bekaert şi Hodrick (2012, p. 475), pe 1 mai 2007, Chavez a anunţat că statul venezuelean va prelua controlul operaţional şi asupra câmpurilor petroliere deţinute de companiile internaţionale în Venezuela, printre acestea numărându-se Exxon Mobil, Chevron şi ConocoPhillips (SUA), Total (Franţa), Statoil (Norvegia), British Petroleum (Marea Britanie). Aceste companii îşi derulau afacerile în Centura Orinoco (Orinoco Belt), unde se aflau, estimativ, cele mai mari rezerve de petrol la nivel global. Controlul urma să fie preluat prin intermediul obligării companiilor străine de a forma societăţi mixte cu compania de stat venezueleană Petroleos de Venezuela S.A., în care aceasta din urmă trebuia să deţină cel puţin 60%, respectiv majoritatea de control. La data naţionalizării, investiţiile realizate de companiile străine în zonă atingeau valoarea de 17 miliarde USD. Toate companiile străine, cu excepţia ConocoPhillips, au acceptat naţionalizarea.

Surse: Bekaert şi Hodrick (2012, p. 475).

***Figura 18.9* Riscul politic: de la riscul specific firmei la riscurile globale**



Sursa: Tradus, prelucrat şi adaptat de autori după Eiteman et al. (2012).

Înţelegerea şi evaluarea riscului de ţară şi a celui politic reprezintă un element cheie al deciziei de extindere a operaţiunilor unei companii dincolo de graniţele ţării sale de origine, mai ales în cazul companiilor transnaţionale. Interesul strategic al unei companii faţă de oportunităţile de implantare în străinătate nu poate trece de preocuparea de a evalua diversele medii gazdă potenţiale, atât din perspectivă economică, cât şi politico-instituţională. Orice companie cu ambiţii de pătrundere pe pieţele externe este nevoită să pună în balanţă valorificarea oportunităţilor de câştig în străinătate, pe de o parte, şi eventualitatea apariţiei unor interferenţe nedorite în operaţiunile sale din partea factorilor politici din ţara gazdă, pe de altă parte. Astfel, evaluarea mediului politico-instituţional din ţările gazdă unde companiile derulează operaţiuni a devenit o funcţie nouă a managementului financiar al companiilor şi, cu precădere, al corporaţiilor transnaţionale.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Indicatorii care sunt luaţi în considerare în analiza şi evaluarea riscului de ţară şi a riscurilor suverane pot fi numeroşi, deoarece ei servesc la stabilirea diferenţei dintre o ţară care este solidă din punct de vedere economic şi financiar şi una care traversează dificultăţi. Instituţiile, agenţiile şi companiile care realizează clasamente în domeniul riscului de ţară sunt numeroase, metodologiile de determinare a scorurilor (ratingurilor) fiind diferite, dar utilizând, de regulă, combinaţii între indicatori de natură cantitativă[5] şi aprecieri calitative ale experţilor, preluate fie din anchete pe bază de chestionar, fie din discuţii în paneluri de experţi. Dintre cele mai importante agenţii de rating la nivel internaţional se numără Standard & Poor's, Moody's, Fitch, Euromoney, Economist Intelligence Unit, Institutional Investor, Organizaţia pentru Cooperare şi Dezvoltare Economică (OCDE), A.M. Best, Coface Group. Este important de menţionat că rating-urile oferite de acestea nu se referă neapărat la acelaşi tip de risc – unele rating-uri şi clasamente au în vedere riscul suveran al ţărilor, altele se referă la riscul de neplată al companiilor private dintr-o ţară, în timp ce altele privesc un anumit sector economic, cum ar fi cel al asigurărilor. Caseta 18.10 prezintă valorile rating-urilor de ţară şi perspectiva lor (pozitivă, stabilă sau negativă) la data 1 septembrie 2016 pentru cele 28 de ţări ale Uniunii Europene, acordate de cele trei mari agenţii de rating.

Mediile politice din ţările gazdă ale companiilor care derulează operaţiuni în străinătate au început să capete accente de turbulenţă mai ales din anii 1960, când noile state independente cu regimuri socialiste şi comuniste au ales să compenseze lipsa acută de capital prin confiscări, exproprieri şi naţionalizări de proprietăţi şi active străine. Mai recent, instabilitatea politică a devenit şi ea element al riscului politic, atâta vreme cât evoluţiile pe scena politică a unei ţări au impact negativ asupra derulării afacerilor economice într-o ţară. Rummel şi Heenan (1978) au propus o metodologie de conversie a incertitudinii politice în cuantificări probabilistice, fiind printre primii autori care au folosit conceptul de „risc" pentru evaluarea obiectivă a climatului investiţional dintr-o ţară. Un an mai târziu, Coplin şi O'Leary dezvoltă sistemul de evaluare a riscului politic denumit PRS – *Political Risk Services*, care va fi utilizat pe larg de către investitori începând cu anii 1980. Acest sistem de evaluare a fost în permanenţă perfecţionat împreună cu Departamentul de Stat al Statelor Unite, cu Agenţia de Informaţii a SUA (Central Intelligence Agency), cu alte agenţii guvernamentale americane şi cu cele mai importante companii transnaţionale, pentru a deveni, în prezent, cel mai răspândit (ca utilizare) sistem independent de previzionare a riscului politic.

[5] Astfel de indicatori includ: (i) raportul dintre datoria externă a unei ţări şi produsul său intern brut; (ii) raportul dintre serviciul datoriei şi exporturi; (iii) raportul dintre exporturi şi importuri; (iv) raportul dintre deficitul contului curent şi produsul intern brut; (v) raportul dintre importuri şi rezervele internaţionale; (vi) rata inflaţiei etc.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 18.10 Rating-urile ţărilor Uniunii Europene

La 1 septembrie 2016, rating-urile ţărilor membre ale UE şi perspectiva lor erau cele de mai jos, conform informaţiilor furnizate de cele trei mari agenţii de rating: Standard & Poor's (S&P), Moody's şi Fitch. Ratingurile se referă la calitatea obligaţiunilor guvernamentale şi au în vedere riscul suveran înţeles prin capacitatea guvernelor de a achita datoria acumulată prin emisiune de obligaţiuni de stat.

Ţara	*S&P*		*Moody's*		*Fitch*	
	Rating	**Perspectivă**	**Rating**	**Perspectivă**	**Rating**	**Perspectivă**
Austria	AA+	Stabilă	Aa1	Negativă	AA+	Stabilă
Belgia	AA	Stabilă	Aa3	Stabilă	AA	Negativă
Bulgaria	BB+	Stabilă	Baa2	Stabilă	BBB-	Stabilă
Cehia	AA-	Stabilă	A1	Stabilă	A+	Stabilă
Cipru	BB-	Pozitivă	B1	Stabilă	B+	Pozitivă
Croaţia	BB	Negativă	Ba2	Negativă	BB	Negativă
Danemarca	AAA	Stabilă	Aaa	Stabilă	AAA	Stabilă
Estonia	AA-	Stabilă	A1	Stabilă	A+	Stabilă
Finlanda	AA+	Negativă	Aa1	Stabilă	AA+	Stabilă
Franţa	AA	Negativă	Aa2	Stabilă	AA	Stabilă
Germania	AAA	Stabilă	Aaa	Stabilă	AAA	Stabilă
Grecia	B-	Stabilă	Caa3	Stabilă	CCC	N/A
Irlanda	A+	Stabilă	A3	Pozitivă	A	Stabilă
Italia	BBB-	Stabilă	Baa2	Stabilă	BBB+	Stabilă
Letonia	A-	Stabilă	A3	Stabilă	A-	Stabilă
Lituania	A-	Stabilă	A3	Stabilă	A-	Stabilă
Luxemburg	AAA	Stabilă	Aaa	Stabilă	AAA	Stabilă
Malta	BBB+	Pozitivă	A3	Stabilă	A	Pozitivă
Marea Britanie	AA	Negativă	Aa1	Negativă	AA	Negativă
Olanda	AAA	Stabilă	Aaa	Stabilă	AAA	Stabilă
Polonia	BBB+	Negativă	A2	Negativă	A-	Stabilă
Portugalia	BB+	Stabilă	Ba1	Stabilă	BB+	Stabilă
România	BBB-	Stabilă	Baa3	Pozitivă	BBB-	Stabilă
Slovacia	A+	Stabilă	A2	Stabilă	A+	Stabilă
Slovenia	A	Stabilă	Baa3	Stabilă	BBB+	Pozitivă
Spania	BBB+	Stabilă	Baa2	Stabilă	BBB+	Stabilă
Suedia	AAA	Stabilă	Aaa	Stabilă	AAA	Stabilă
Ungaria	BB+	Stabilă	Ba1	Pozitivă	BBB-	Stabilă

Obligaţiunile guvernamentale sunt încadrate în patru mari categorii, în funcţie de ratingul primit. Astfel, ratingurile A indică obligaţiuni de calitate ridică, recomandate investirii (engl. *investment grade*), ratingurile B indică obligaţiuni aflate sub zona recomandată investirii, care presupun asumarea de riscuri mai ridicate, ratingurile C arată obligaţiuni cu grad speculativ ridicat, unele aflate deja în zona de neplată cu perspective de revenire foarte mici, iar ratingurile D indică obligaţiuni în cazul cărora se manifestă riscul de neplată. Dintre cele 28 de ţări ale Uniunii Europene, numai pentru Grecia sunt menţinute ratinguri de categoria C de către Moody's şi Fitch, dar şi aproape de C de către S&P, în timp ce pentru celelalte ţări rating-urile intră în clasele A şi B, dar cu grade diferite de risc.

Sursa: Standard & Poor's (S&P), Moody's şi Fitch (2016).

CEEOL copyright 2026

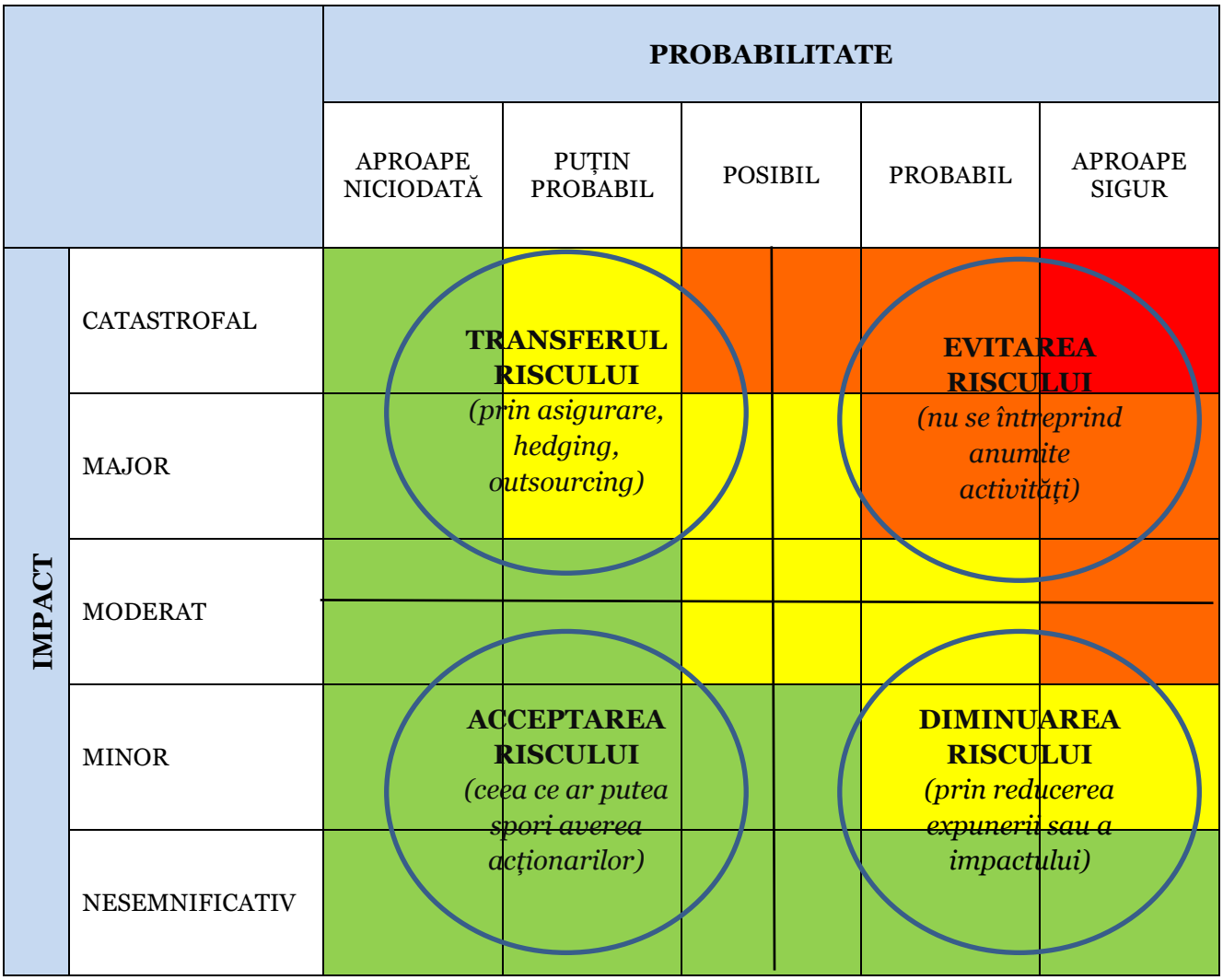
CEEOL copyright 2026

18.4 Tehnici şi strategii de management al riscurilor în afacerile internaţionale

După cum subliniază Crouhy et al. (2014, p. 159), strategiile de management al riscului pot fi grupate în patru mari categorii: ***(1) evitarea riscului, (2) transferul riscului, (3) diminuarea riscului*** şi ***(4) acceptarea riscului.*** În aceeaşi filozofie, Damodaran (2008, în capitolul 12) afirmă următoarele: „cheia unui management al riscului bun constă în decizia privind ce riscuri trebuie evitate, ce riscuri trebuie transferate şi ce riscuri trebuie exploatate".

În cadrul figurii 18.10 şi figurii 18.11 prezentăm, într-o manieră integrată, principalele strategii de management al riscului şi tehnicile aferente acestora în contextul apetitului la risc şi al matricei riscurilor.

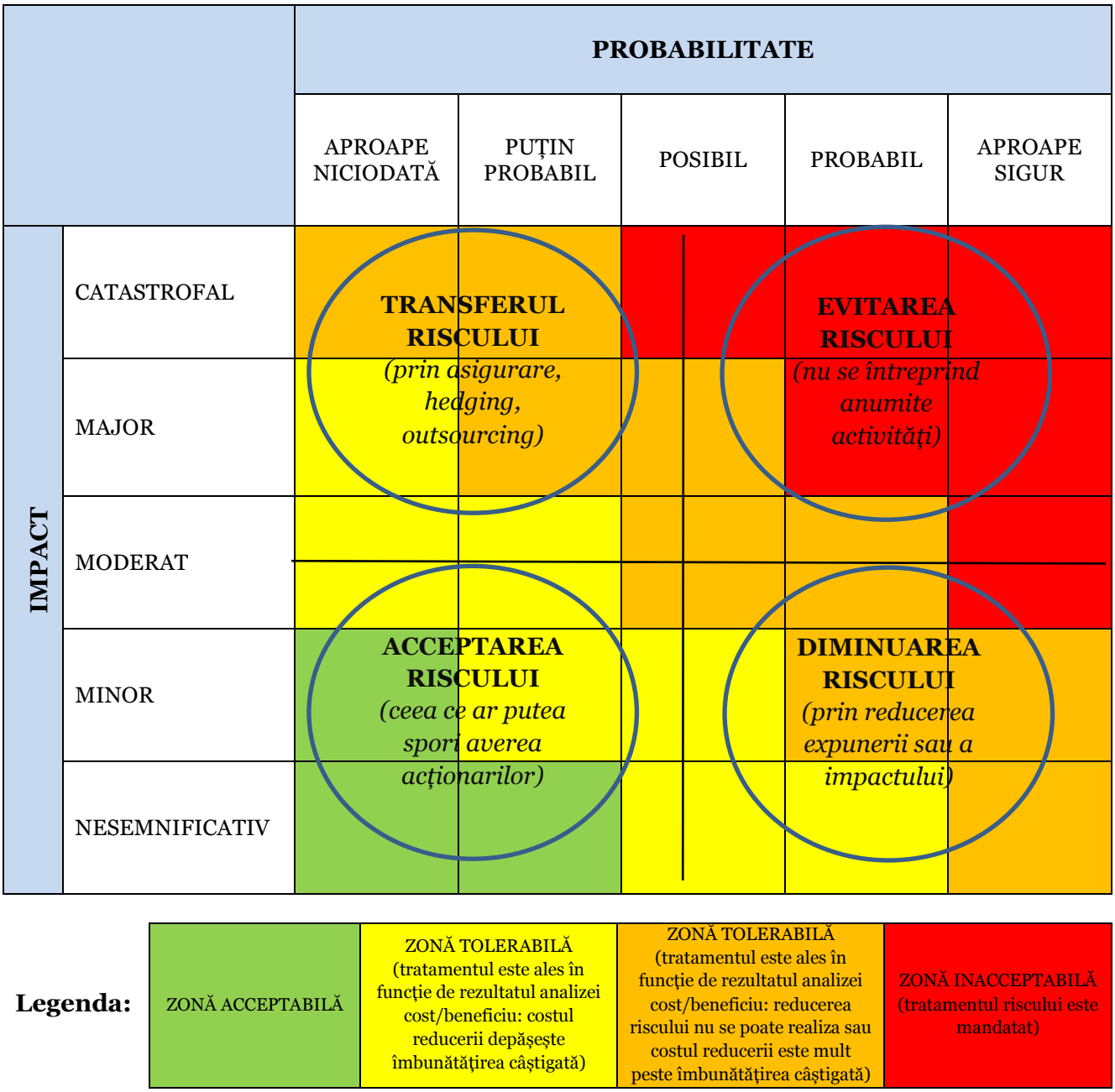
Figura 18.10 **Apetit ridicat pentru risc**



CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 18.11 **Apetit scăzut pentru risc**



Legenda:	ZONĂ ACCEPTABILĂ	ZONĂ TOLERABILĂ (tratamentul este ales în funcție de rezultatul analizei cost/beneficiu: costul reducerii depășește îmbunătățirea câștigată)	ZONĂ TOLERABILĂ (tratamentul este ales în funcție de rezultatul analizei cost/beneficiu: reducerea riscului nu se poate realiza sau costul reducerii este mult peste îmbunătățirea câștigată)	ZONĂ INACCEPTABILĂ (tratamentul riscului este mandatat)

Sursa: Pentru figurile 18.10 și figura 18.11 adaptare după Hopkin, P. (2010). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*, The Institute of Risk Management, Kogan Page Limited, p. 141; Goy, J.C.M. (2015). *Developing Accountability in Risk Management: The BCLC Case Study* în Fraser; J.R.S., Simkins, B. și Narvaez, K. (2015). *Implementing Enterprise Risk Management: Case Studies and Best Practices*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, pp. 199-201 și Crouhy, M., Galai, D. și Mark, M. (2014). *The Essentials of Risk Management*, 2nd edition, McGraw Hill Education, p. 159.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

În cadrul *strategiei de transfer al riscului*, se delimitează următoarele tehnici utilizate în managementul riscului:

(1) Asigurarea

Prin intermediul acestei activităţi de intermediere financiară se gestionează riscurile pure (acele riscuri al căror rezultat este eminamente unul negativ). Despre asigurare, cu precădere despre asigurările în cazul tranzacţiilor comerciale, puteţi găsi mai multe detalii în capitolele anterioare.

(2) Hedgingul

Specific pieţelor financiare, hedgingul poate fi definit ca intrarea în tranzacţii care vor proteja împotriva unei eventuale pierderi printr-o mişcare compensatorie de preţ. Acesta asigură reducerea unei pierderi potenţiale prin contrabalansarea expunerii la risc iniţiale (valoarea unui contract, flux de numerar, activ sau pasiv). Mai precis, dacă o companie are o expunere la risc de un anume tip pe piaţa mărfii fizice (de exemplu, este producător de grâu şi se teme de scăderea preţului la momentul recoltei), atunci se pot utiliza poziţii de sens contrar acestei expuneri pe pieţele de instrumente financiare derivate. Hedgingul (acţiunea de acoperire a riscului) este opusul speculaţiei – hedgerii nu urmăresc obţinerea de câştiguri din mişcările de preţ, ci blocarea preţului unui produs de bază. Această blocare a preţului permite o mai clară concentrare pe dezvoltarea afacerii şi o mai bună planificare a fluxurilor financiare şi comerciale cu un minim de expunere la riscuri nedorite. Hedging-ul poate fi utilizat atât cu tranzacţii de compensare simple, cât şi cu structuri derivative complexe, care necesită un grad ridicat de sofisticare, atât a utilizatorului, cât şi a pieţei pe care se tranzacţionează. Pentru a face hedging se folosesc instrumente derivate: forward, futures, contracte cu opţiuni, structuri complexe de instrumente derivate. Pentru mai multe informaţii cu privire la tipurile de contracte derivate, consultaţi capitolele dedicate acestora.

Pentru a face hedging este necesar să se cunoască trei elemente:

- factorul de risc, respectiv ce determină pierderea;
- poziţia pe factorul de risc, respectiv în ce situaţie apare pierderea;
- poziţia pe contractul de hedging: compensatorie pentru poziţia de pe factorul de risc.

Sunt de reţinut două aspecte esenţiale:

- **producătorii** sunt în mod natural **LONG** pe produsul/marfa lor, cu alte cuvinte urmează ca la o scadenţă viitoare să primească marfa; aşadar, pentru a reduce riscul, **vând contracte derivate,** de genul futures, protejând marja lor împotriva scăderii preţului, ceea ce înseamnă că vor face un hedging de tip SHORT (engl. *SHORT HEDGE*).
- **consumatorii** sunt în mod natural **SHORT** pe produsul/marfa pe care doresc să o cumpere, deoarece nu dispun de aceasta; aşadar, pentru a reduce riscul, **cumpără contracte derivate**, de genul futures, protejând marja lor împotriva creşterii preţului. Astfel, consumatorii/cumpărătorii vor face un hedging de tip LONG (engl. *LONG HEDGE*).

În continuare, vom exemplifica două tipuri de hedging folosind contracte futures, varianta cea mai simplă, pentru o companie internaţională care doreşte să îşi acopere riscurile.

În primul exemplu (caseta 18.11), se prezintă toate variantele de acoperire a riscului, indicând blocarea preţului prin **short hedge.** Vom exemplifica folosind acelaşi tip de contract şi aceeaşi cantitate. În realitate însă, se folosesc contracte cu o altă bază, care au un preţ cu un coeficient pozitiv de corelaţie cu preţul mărfii pe care există expunerea.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 18.11 Acoperirea riscului de preţ – SHORT HEDGE

Astăzi este 20 octombrie şi sunteţi un producător de porumb. Ştiţi că în decembrie veţi avea de vânzare 1270 tone metrice de porumb. Cunoaşteţi faptul că un contract futures[1] pe porumb are specificaţia tehnică de cantitate de 5.000 busheli (aproximativ 127 tone metrice)[1]. Astăzi, observaţi că se cotează un preţ futures la porumb pentru decembrie de 348 cenţi per bushel. Vă temeţi de o scădere a preţului de la nivelul de astăzi (350 cenţi per bushel cu livrare imediată – preţ spot octombrie) până în decembrie, când veţi avea produsul de vânzare.

În prezent – 20 octombrie	**În viitor – 20 decembrie**
Preţul spot octombrie S_o = 350 Preţ futures decembrie F_o = 348 Cantitate contractuală – 5.000 busheli pe contract Expunere = 50.000 busheli – 10 contracte	**Situaţia 1.** *Preţul spot S1 = Preţul futures pentru decembrie F1* = 320 Producătorul închide poziţia short de pe futures prin compensare, adică în octombrie a vândut futures pe porumb – decembrie la preţul de 348, acum cumpără futures pe porumb – decembrie la 320. Profit din tranzacţia futures = 348 – 320 = 28 cenţi pe bushel. Pentru a vinde porumbul efectiv, se foloseşte de piaţa spot, obţinând un venit de 320 cenţi pe bushel. Astfel, venit total = profit pe futures + venit pe spot = 28 + 320 = 348 cenţi pe bushel.
Producătorul adoptă o poziţie short futures pe 10 contracte.	**Situaţia 2.** *Preţul spot S1 = Preţul futures pentru decembrie F1* = 360 Producătorul închide poziţia short de pe futures prin compensare, adică în octombrie a vândut futures pe porumb – decembrie la preţul de 348, acum cumpără futures pe porumb – decembrie la 360. Pierdere din tranzacţia futures = 360 – 348 = 12 cenţi pe bushel. Pentru a vinde porumbul efectiv, se foloseşte de piaţa spot, obţinând un venit de 360 cenţi pe bushel. Astfel, venit total = pierdere pe futures + venit pe spot = (-12)+ 360 = 348 cenţi pe bushel.

Astfel, indiferent de evoluţia preţului, producătorul, prin short hedge, s-a asigurat că va obţine pe cele 1270 de tone (sau 50.000 busheli) un venit de 50.000 x 348 cenţi pe bushel = 174.000 dolari.

În al doilea exemplu (caseta 18.12), se prezintă toate variantele de acoperire a riscului, indicând blocarea preţului prin long hedge. Ca şi în exemplul anterior, vom exemplifica folosind acelaşi tip de contract şi aceeaşi cantitate.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 18.12 Acoperirea riscului de preţ – LONG HEDGE

Astăzi este 20 octombrie şi sunteţi un producător de mălai – cumpărător de porumb. Ştiţi că în decembrie veţi avea nevoie să cumpăraţi 1.270 tone metrice de porumb. Cunoaşteţi faptul că un contract futures pe porumb are specificaţia tehnică de cantitate de 5.000 busheli (aproximativ 127 tone metrice). Astăzi, observaţi că se cotează un preţ futures la porumb pentru decembrie de 348 cenţi per bushel. Vă temeţi de o creştere a preţului de la nivelul de astăzi (350 cenţi per bushel cu livrare imediată – preţ spot octombrie) până la momentul decembrie când veţi avea nevoie de produs.

<table>
<tr><th>În prezent –
20 octombrie</th><th>În viitor – 20 decembrie</th></tr>
<tr><td>Preţul spot octombrie
S_0 = 350
Preţ futures decembrie
F_0 = 348
Cantitate contractuală – 5.000 busheli
pe contract
Expunere = 50.000 busheli – 10 contracte</td><td rowspan="2">Situaţia 1. Preţul spot S1 = Preţul futures pentru decembrie F1 = 320

Cumpărătorul închide poziţia long de pe futures prin compensare, adică în octombrie a cumpărat futures pe porumb – decembrie la preţul de 348, acum vinde futures pe porumb – decembrie la 320.
Pierdere din tranzacţia futures = 348 – 320 = 28 cenţi pe bushel.
Pentru a cumpăra porumbul efectiv, se foloseşte de piaţa spot, plătind 320 cenţi pe bushel.
Astfel, total plată = pierdere pe futures + plată pe spot =
(-28)+ (-320) = (-348) cenţi pe bushel</td></tr>
<tr><td>Cumpărătorul ia o poziţie long futures pe 10 contracte.</td></tr>
<tr><td></td><td>Situaţia 2. Preţul spot S1 = Preţul futures pentru decembrie F1 = 360

Cumpărătorul închide poziţia long de pe futures prin compensare, adică în octombrie a cumpărat futures pe porumb – decembrie la preţul de 348, acum vinde futures pe porumb – decembrie la 360.
Profit din tranzacţia futures = 360 – 348 = 12 cenţi pe bushel.
Pentru a cumpăra porumbul efectiv, se foloseşte de piaţa spot, plătind 320 cenţi pe bushel.
Astfel, total plată = profit pe futures + plată pe spot =
12+ (-360) = (-348) cenţi pe bushel.</td></tr>
</table>

Astfel, indiferent de evoluţia preţului, cumpărătorul, prin long hedge, s-a asigurat că va plăti pe cele 1.270 de tone = 50.000 busheli un preţ de 50.000 x 348 cenţi pe bushel = 174.000 dolari.

(3) Outsourcing

Outsourcing este activitatea prin care companiile deleagă către terţi realizarea unor sarcini care, tradiţional, erau realizate în interiorul firmei. În studiul anual din 2016 al companiei Deloitte (2016) privind activitatea de outsourcing la nivel global, se reflectă faptul că aceasta a cunoscut o dezvoltare semnificativă, cu precădere în ceea ce priveşte funcţiile mature ale unei companii (finanţe, resurse umane, IT), mai mult de jumătate dintre respondenţi privind-o drept un instrument de reducere a costurilor şi o cale de concentrare asupra activităţilor de bază ale companiei. Totodată, în cadrul studiului, se subliniază că, deşi 73% dintre respondenţi iau în considerare riscul cibernetic în activitatea de outsourcing, doar 28% dintre ei evaluează activ furnizorul de servicii de outsourcing din perspectiva acestui risc. În raportul anual din 2016 privind riscurile la nivel global al Forumului Economic Mondial (WEF) (2016), riscul de atacuri cibernetice se menţine ca fiind unul dintre cele mai grave din perspectiva binomului probabilitate-impact.

CEEOL copyright 2026

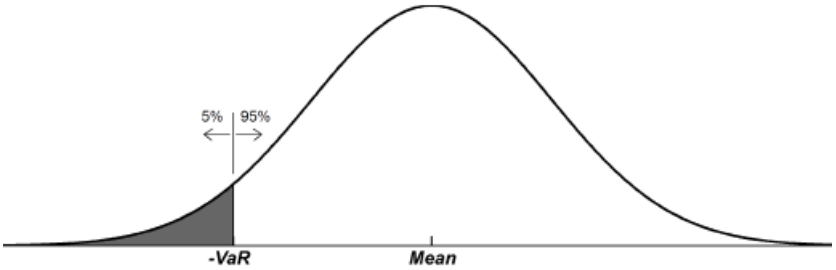
CEEOL copyright 2026

Coroborând aceste aspecte, se pot intui provocările unui sistem de management al riscului integrat din perspectiva abordării deciziilor de afaceri, atât din perspectiva oportunităţilor (creşterea profitabilităţii prin reducerea costurilor, accesul la servicii calitativ superioare celor din interiorul companiei, partajarea riscurilor), cât şi din perspectiva riscului de pierderi asociate riscului cibernetic (Lam, 2014).

CASETA 18.13 Value at Risk – Valoarea la Risk – VaR

Value at Risk (valoarea la risc) sau VaR este o măsură a riscului care estimează cât de mult ar putea pierde un portofoliu, în condiţiile normale de piaţă, într-o perioadă de timp stabilită, de exemplu o zi. Principalul avantaj al VaR este faptul că surprinde într-o manieră extrem de simplu de înţeles, chiar şi pentru non-finanţişti, riscul asociat unui portofoliu. Astfel, decidenţii nu trebuie să studieze econometria care duce la valoarea VaR, ci pot analiza exclusiv valoarea acestuia, generată pornind de la nişte ipoteze stabilite, cu scopul de a măsura cantitatea necesară de active financiare pentru a acoperi eventuale pierderi. VaR este un instrument utilizat şi pentru reglementările bancare conform Basel II, respectiv Basel III. Astfel, Basel II precizează ca măsură agreată pentru riscul de piaţă prevăzut în Pilonul I „Cerinţe minime de capital" chiar VaR.
Pentru calculul „valorii la risc", se iau în considerare trei elemente: un nivel relativ ridicat de încredere (de obicei, fie 95% sau 99%), o perioadă de timp (o zi, o lună sau un an) şi o pierdere estimată (în monedă de raportare sau în procente). Orice nivel de încredere mai mic de 95% duce la o estimare grosieră şi inutilă, în timp ce un nivel de încredere mai mare de 99% poate duce la o supraacoperire. Există trei metode de calcul al VaR: simularea Monte Carlo (în care se generează aleatoriu scenarii de preţ pentru randamentele viitoare ale preţurilor acţiunilor), simularea istorică (în care se presupune o repetiţie a istoriei, reorganizând randamentele trecute de la mic la mare) şi metoda varianţă – covarianţă (care presupune o distribuţie normală a randamentelor, generând cea mai puţin corectă estimare).

Figura 18.12 Value at Risk



Sursa: Preluată integral de la http://investsolver.com/wp-content/uploads/2016/05/var-quantile-tails.png [accesat la 27.10.2017].

Practic, VaR răspunde la întrebarea: „Care este maximul pe care mă pot aştepta să îl pierd în perioada următoare (zi, lună, an) cu un nivel de încredere de 95% sau 99%?"

Sursa: BIS (2006). *Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework – Comprehensive Version*, June 2006, Disponibil la http://www.bis.org/publ/bcbs128.htm şi Jorion, P. (2007). *Value at Risk – The New Benchmark for Managing Financial Risk*, 3rd Edition, McGraw-Hill.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

SUMAR

- Riscul este definit ca „volatilitatea rezultatelor neașteptate” și există numeroase încercări de conceptualizare a riscurilor, de clasificare a acestora, de sistematizare a informațiilor.
- Managementul riscului a cunoscut un salt calitativ prin tranziția de la o abordare de tip siloz – în cadrul căreia riscurile erau abordate fragmentat, la o abordare integrată – prin care riscurile sunt tratate într-o manieră holistică, denumită Enterprise Risk Management. Se poate analiza însă și riscul la nivelul unei singure tranzacții de comerț exterior.
- Pentru companiile non-financiare nu există o taxonomie a riscurilor standardizată, această situație fiind, cu precădere, rezultatul diversității obiectului de activitate al acestor organizații și, pe cale de consecință, a variatelor surse de expunere.
- Riscul valutar este incertitudinea cu privire la cursul de schimb spot (la vedere) din viitor, determinată de variabilitatea în timp a acestui curs de schimb.
- Riscul de țară, la modul general, decurge din expunerea activității acestora la evenimente de natură politică și economică dintr-o anumită țară. Specific, pentru piețele internaționale de obligațiuni, riscul de țară este asociat evenimentelor care contribuie la imposibilitatea onorării obligațiilor asociate împrumuturilor externe, iar, pentru cazul particular al unui stat, acesta poartă denumirea de risc suveran.
- Strategiile de management al riscului pot fi grupate în patru mari categorii: (1) evitarea riscului, (2) transferul riscului, (3) diminuarea riscului și (4) acceptarea riscului.

TERMENI-CHEIE

Risc, incertitudine, risc valutar, risc de țară, hedging, outsourcing, valoare la risc (VaR).

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

1. Considerați că o firmă globală activează într-un mediu caracterizat de risc sau de incertitudine?
2. Sunteți un producător român de electrocasnice. Care considerați că sunt riscurile cu care vă confruntați în mediul internațional la nivel de companie? Dar la nivelul unei tranzacții?
3. Sunteți o companie românească activând în domeniul IT. Care sunt riscurile cu care vă confruntați? Care sunt măsurile pe care le propuneți pentru gestionarea acestor riscuri?
4. Decideți să externalizați o parte din activitatea dumneavoastră pentru a reduce riscurile. Care sunt elementele pe care trebuie să le luați în considerare?
5. Sunteți un fermier român care cultivă grâu. Exemplificați utilizarea hedgingului pentru acoperirea riscurilor.
6. Sunteți o mare fabrică de pâine. Exemplificați utilizarea hedgingului pentru acoperirea riscurilor cu privire la prețul făinii/grâului.
7. Ce este valoarea la risc (VaR) și cum poate fi ea utilizată pentru reducerea riscurilor?

BIBLIOGRAFIE

Adler, M. şi Dumas, B. (1984). ‘Exposure to Currency Risk: Definition and Measurement‘, *Financial Management*, Vol. 13, Summer, pp. 41-50.

Bekaert, G.J. şi Hodrick, R.J. (2012). *International Financial Management*, 2nd Edition, Pearson.

Bin, B.X. şi Ying, L. (2012). ‘The case study: How BMW dealt with exchange rate risk’, *Financial Times*, 29 octombrie 2012.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Bishop, P. şi Dixon, D. (1992). *Foreign exchange handbook. Managing risk and opportunity in global currency markets,* Mc-Graw Hill.

Bye, B.L. (2011). *Volcanic Eruptions: Science And Risk Management*. Disponibil la http://www.science20.com/planetbye/volcanic_eruptions_science_and_risk_management-79456.

Campello, M., Lin, C., Ma, Y. şi Zou, H. (2011). 'The Real and Financial Implications of Corporate Hedging', *Journal of Finance*, 66(5), October 2011, pp. 1615-1647.

COSO (2004). *Enterprise Risk Management — Integrated Framework Executive Summary*, September 2004. Disponibil la https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf [accesat la 23.10.2017].

CRO Forum (2014). *Cyber resilience The cyber risk challenge and the role of insurance*, December 2014. Disponibil la https://www.thecroforum.org/wp-content/uploads/2015/01/Cyber-Risk-Paper-version-24-1.pdf [accesat la 23.10.2017].

Crouhy, M., Galai, D. şi Mark, M. (2014). *The Essentials of Risk Management*, 2nd edition, McGraw Hill Education.

Damodaran, A. (2015). *Country Risk: Determinants, Measures and Implications – The 2015 Edition*, Stern School of Business. Disponibil la http://faculty.mccombs.utexas.edu/keith.brown/AFPMaterial/Damodaran%20Country%20Risk%20WP-7.15.pdf.

Damodaran, A. (2008). *Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management*, Wharton School Publishing, New Jersey: Pearson Education Inc.. Disponibil într-o versiune inițială și la http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/valrisk/book.htm [accesat la 27.10.2017].

Deloitte (2016) Global Outsourcing Survey. Disponibil la https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/operations/deloitte-nl-s&o-global-outsourcing-survey.pdf [accesat la 29.10.2017]

Eiteman, D.K., Stonehill, A.I. şi Moffett, M.H. (2012). *Multinational Business Finance*, 13th edition, Prentice Hall.

Fraser, J.R.S., Simkins, B. şi Narvaez, K. (2015). *Implementing Enterprise Risk Management: Case Studies and Best Practices*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Holland, J. (1993). *International Financial Management*, 2nd edition, Oxford: Basil Blackwell.

Honey, G. (2009). *A Short Guide to Reputation Risk*, Gower Publishing Limited.

Hopkin, P. (2010). *Fundamentals of Risk Management Understanding, evaluating and implementing effective risk management*, The Institute of Risk Management, Kogan Page Limited.

ISO (2009). *ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines*. Disponibil la https://www.iso.org/standard/43170.html [accesat la 23.10.2017].

Jorion, P (2007). *Value at Risk - The New Benchmark for Managing Financial Risk*, 3rd Edition, McGraw-Hill.

Jorion, P. (2011). *Financial Risk Manager Handbook Plus Test Bank*, 6th edition, John Wiley &Sons.

Kobrin, S.J. (1982). 'Managing Political Risk Assessment', *Columbia Journal of World Business*, Vol. 17 (Fall), pp. 62-71.

KPMG (2008). *Understanding and Articulating Risk Appetite*, KPMG.

Krause, T.A., şi Tse, Y. (2016). 'Risk management and firm value: Recent theory and evidence', *International Journal of Accounting and Information Management*, 24(1), pp. 56-81.

Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management From Incentives to Control*, 2nd edition, John Wiley &Sons.

Lark, J. (2015). *ISO 31000 Risk management – A practical guide for SMEs*. Disponibil la https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_31000_for_smes.pdf [accesat la 23.10.2017].

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Levi, M. (2009). *International Finance*, 5th edition, Routledge.

Marsh (2015). *International Business Resilience Survey 2015*, Marsh Report, October 2015. Disponibil la https://www.marsh.com/content/dam/marsh/Documents/PDF/UK-en/International%20Business%20Resilience%20Survey%202015-10-2015.pdf [accesat la 24.10.2017].

Rummel, R. şi Heenan, D. (1978). 'How Multinationals Analyze Political Risk', *Harvard Business Review*, Vol. 56, (January-February), pp. 67-76.

Servaes, H., Tamayo, A. şi Tufano, P. (2009). 'The Theory and Practice of Corporate Risk Management', *Journal of Applied Corporate Finance*, 21(4,), pp. 60-78.

Shapiro, A. (2009). *Multinational Financial Management*, 9th edition, Wiley.

Smithson, C., şi Simkins, B.J. (2005). 'Does risk management add value? A survey of the evidence', *Journal of Applied Corporate Finance*, 17(3), pp. 8-17.

Wade, J. (2010). *Eyjafjallajökull Volcano Is Disruptive, Awesome*. Disponibil la http://www.riskmanagementmonitor.com/eyjafjallajokull-volcano-is-disruptive-awesome/.

*** BIS (2006). *Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework - Comprehensive Version*, June 2006. Disponibil la https://www.bis.org/publ/bcbs128.htm.

*** http://investsolver.com/wp-content/uploads/2016/05/var-quantile-tails.png.

*** http://media.swissre.com/documents/Cyber_security.pdf.

*** http://www.fitchratings.com

*** http://www.moodys.com

*** http://www.praxiom.com/iso-31000.htm [accesat la 24.10.2017].

*** http://www.praxiom.com/iso-31000-terms.htm [accesat la 24.10.2017].

*** http://www.standardandpoors.com

*** https://www.bmiresearch.com/country-risk

*** https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf [accesat la 24.10.2017].

*** https://www.euromoneycountryrisk.com/.

*** https://www.value-at-risk.net/.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitolul 19

Inovare și tehnologie

Influențe la nivel internațional

Autori:
Roxana VOICU-DOROBANȚU
Luminița NICOLESCU
Ana BOBIRCĂ
Radu LUPU
Elena NICOLAE

Structură:

- Inovarea în context internaţional. Definire, tipuri, modele
- Inovarea şi serviciile internaţionale
- Finanţele internaţionale şi inovarea continuă
- Inovarea în marketingul internațional

Obiective:

- Înţelegerea procesului de inovare şi a mecanismelor sale de difuziune
- Cunoaşterea diferenţelor dintre strategiile de inovare, modelele de inovare
- Înţelegerea conceptelor de inovare deschisă şi guvernanţa inovării
- Cunoaşterea indicatorilor de măsurare a inovării
- Descrierea efectelor inovării asupra serviciilor, în general, şi asupra finanţelor internaţionale şi a marketingului internaţional, în particular

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

MINICAZ

CASETA 19.1 Inovaţia inovării la Tesla şi educaţie pentru inovaţie la Microsoft

Tesla este considerată cea mai inovatoare companie la nivel global. Aserţiunea se bazează atât pe topul realizat de revista *Forbes*, cât şi pe baza opiniei publice. Chiar şi numele său este echivalent cu invenţiile, Nikola Tesla fiind un faimos inventator al începutului de secol XX. Producător de automobile electrice şi soluţii pentru stocarea de energie, Tesla este etalon pentru o inovare radicală, care nu urmăreşte potenţialii clienţi prin oferta de produse caracterizate de o tehnologie inferioară. Abordarea sa este una de vârf de lance, cu o propunere de valoare disruptivă din punct de vedere tehnologic, dar care nu se traduce în profituri pentru companie. Tesla este renumită pentru incapacitatea sa de a aduce rezultate pe termen scurt sau de a respecta autoimpusele termene-limită. Cu toate acestea, se pot identifica cel puţin patru zone în care compania aduce noutate, în afară de tehnologia *per se*:

- vânzări: maşinile electrice se vând direct, la nivel global, de către companie, fără a utiliza canalul tradiţional al dealerilor;
- rezervări: clienţii îşi rezervă maşina pe care o vor primi peste cel puţin 18 luni, plătind o sumă relativ mică din preţul total. Pentru Modelul 3, spre exemplu, acest acont a fost de 1000$ şi Tesla a primit aproximativ 400.000 de rezervări. Acest proces permite lichiditatea companiei pentru investirea în cercetare-dezvoltare, fără a apela la surse alternative de finanţare;
- conducere autonomă: propunerea de valoare vine, în acest caz, din regândirea rolului maşinii în bugetul unei familii sau persoane. Dacă, în prezent, maşina este un consumator de resurse, cu conducerea autonomă poate deveni un generator de venituri. Cât timp nu este utilizată de către şofer/proprietar, poate fi „închiriată" prin aplicaţii de tip Uber (de taximetrie sau curierat), transformându-se în taxi fără şofer pentru transportul de marfă sau persoane;
- baterii: Gigafactory este ramura producătoare de baterii (pe viitor, preponderent solare) a companiei Tesla. Fără această componentă a lanţului său de valoare ar fi aproape imposibil să scaleze producţia la nivelul de acoperire globală dorit.

Ce nu există la Tesla este partajarea cunoaşterii. Astfel, putem identifica un alt model de inovare care să cuprindă şi acest element, tot la o companie de tehnologie, respectiv Microsoft. Chiar dacă nu este considerată o companie inovatoare, Microsoft se concentrează pe transferul de cunoştinţe către întreprinzători. Ideea centrală promovată este de accesibilizare a cunoaşterii, astfel încât, la nivel global, să se creeze valoare. Aşa s-a creat programul „Microsoft Innovation Centres", cu peste 100 de birouri în 34 de ţări, menit să permită întreprinzătorilor să dezvolte soluţii locale pentru probleme locale. Aceste soluţii nu trebuie să fie, în mod necesar, capăt de gamă din punct de vedere tehnologic, dar trebuie să permită rezolvarea creativă a unor dileme concrete.

Cele două modele prezentate vorbesc despre stadii şi percepţii diferite cu privire la creşterea bunăstării globale. Dacă Microsoft clădeşte pe ideea partajării şi accesibilizării pentru toţi, în baza filozofiei de viaţă a lui Bill Gates, Tesla este aidoma liderului său, încrezătoare în forţa tehnologiei de vârf de a face lumea mai bună.

Surse: Dyer, J. şi Gregersen, H. (2016). *Tesla's Innovations are Transforming the Auto Industry*. Disponibil la http://www.forbes.com/sites/innovatorsdna/2016/08/24/teslas-innovations-are-transforming-the-auto-industry.
Microsoft Innovation Centres (2017). Disponibil la https://www.microsoftinnovationcenters.com/

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

19.1 Inovarea în context internaţional Definire, tipuri, modele

Problematica inovării nu este nouă. Deşi o asociem în mod esenţial cu tehnologia, trebuie să reţinem că aceasta este strâns legată de progresul civilizaţiei încă de la începuturile sale. Evoluţia apare în momentul în care se renunţă la mentalitatea „succesului obţinut făcând aceleaşi lucruri ca până acum" şi devine fundamentală pentru competitivitatea la nivel internaţional într-o lume globală şi intens concurenţială.

19.1.1 Definirea inovării. Inovaţie versus inovare versus invenţie

Deşi s-ar crede că termenul este nou, el apare în forma sa „inovaţiune" încă din Dicţionarul Limbii Române, ediţia Şăineanu, din 1929. Definiţia de atunci era „**inovaţi(un)e** f. **1.** introducere de modificări într-un lucru stabil; **2.** schimbare operată". Aşadar, primul pas în deslușirea acestui concept deopotrivă la modă, dar şi frecvent utilizat eronat, stă în înţelegerea diferenţelor terminologice. În limba engleză, termenul *innovation* pare a avea echivalentul român *inovaţie*, mergând însă pe definiţii, se poate observa uşor că se referă, în fapt, la „actul de a inova", care este în limba română ***inovare***. **Inovaţia** este, aşadar, produsul procesului de inovare, un element concret generat de un fenomen dinamic. Sunt multe definiţii ale acestor elemente, cu un filon comun, şi anume faptul că nu trebuie percepută inovarea doar prin prisma transformării tehnologice a produselor. În acest fenomen transformaţional se includ şi modificări aduse proceselor sau organizaţiilor. Drucker (1985) consideră inovarea drept schimbarea care aduce o nouă dimensiune performanţei. Este crucial de subliniat faptul că, pe lângă noutate sau tehnologie, inovarea trebuie să aducă valoare.

Din această valoare se reliefează legătura cu mediul internaţional de afaceri. Într-o lume globală, cu concurenţă acerbă, în care noii intraţi nu se lovesc de bariere, ci mai degrabă de lipsa de constrângeri, este crucială inovarea pentru menţinerea pe piaţă. Dacă, în 1983, Rogers considera că inovarea reprezintă „adoptarea de idei care sunt noi în organizaţia ce le adoptă", în zilele noastre, inovarea înseamnă lucruri diferite în funcţie de interlocutor. Astfel, OCDE (2007) consideră că aceasta reprezintă „produse, procese şi modificări organice noi care creează bunăstare socială şi prosperitate". Pentru practicienii secolului XXI, inovarea este un proces, care presupune activităţi multiple realizate de către actori multipli din una sau mai multe organizaţii, în cadrul căruia combinaţii noi de resurse şi rezultate sunt dezvoltate, produse, implementate sau transferate către creatori şi/sau adoptori (Gemuenden, 1999).

Procesul inovării şi procesul internaţionalizării sunt strâns legate, încă de la prima revoluţie industrială. Corporaţiile multinaţionale sunt vehicul al transferului de cunoaştere peste graniţe, în activitatea lor de generare transnaţională a inovaţiei, pentru a eficientiza generarea de avantaje competitive la nivel global. Teoria firmei, pornind de la capacităţile şi competenţele acesteia (Teece, 2014), vorbeşte despre utilizarea optimă a alianţelor pentru creşterea capacităţii societăţilor transnaţionale (aşa numitele STN) (Cantwell, 2013). Este esenţial de subliniat aici dinamica inovării, ca proces continuu, gradual, de generare a inovaţiilor şi utilizare a lor în producţie, ce integrează experienţa dobândită de companii în mai multe medii. Această integrare face parte din procesul creativ la nivelul STN, al cărui rol devine să conecteze sisteme localizate de inovare cu piaţa internaţională de cunoaştere (Cano-Kollmann et al. 2016; Cantwell, 2017).

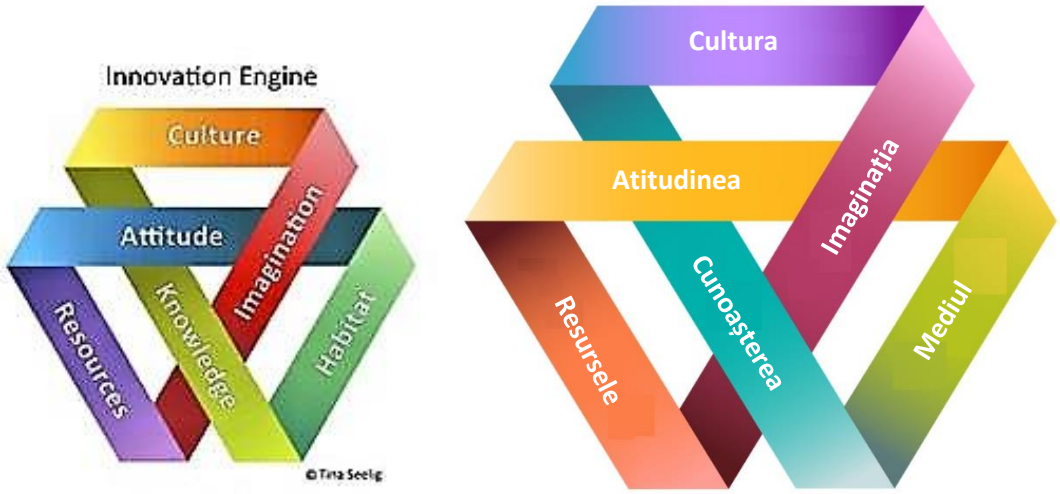
Compania multinaţională intră, aşadar, în paradigma acumulării de tehnologie, nu doar de generare/ diseminare. Diferenţa între aceste două abordări este dezbătută pe larg în secţiunea din acest capitol dedicată difuziunii inovaţiei. Pentru moment însă, reţinem legătura strânsă dintre

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

inovare şi creativitate. Din acest punct de vedere, Tina Seelig, reputat specialist în domeniu şi director al *Stanford University's Technology Ventures Program*, vorbeşte chiar despre motorul inovării (engl. *Innovation Engine*). Acesta, prezentat în original şi traducere în figura de mai jos, cuprinde trei elemente interioare şi trei exterioare. Elementele interioare sunt cunoaşterea (combustibilul imaginaţiei), imaginaţia (transformator al cunoaşterii în noi idei) şi atitudinea (pune motorul în funcţiune). Elementele exterioare sunt resursele, mediul şi cultura. Modelul este relevant şi grafic: resursele sunt poziţionate paralel cu cunoaşterea, deoarece atunci când aceasta din urmă creşte, se deschid noi oportunităţi de identificare de resurse. De asemenea, mediul este paralel cu imaginaţia, determinându-se reciproc. Seelig (2012) subliniază importanţa considerării tuturor acestor elemente global, în interdependenţă, şi relevă însemnătatea măsurilor de stimulare a creativităţii în companii. Aceste măsuri pornesc de la componentele „motorului": mediul în care angajaţii îşi desfăşoară activitatea, cultura acestora şi atitudinea pe care o au atât ei, cât şi compania.

***Figura 19.1* Motorul inovării (după Tina Seelig)**



Sursa: Tina Seelig (2012), *inGenius: A Crash Course on Creativity*, HarperOne.

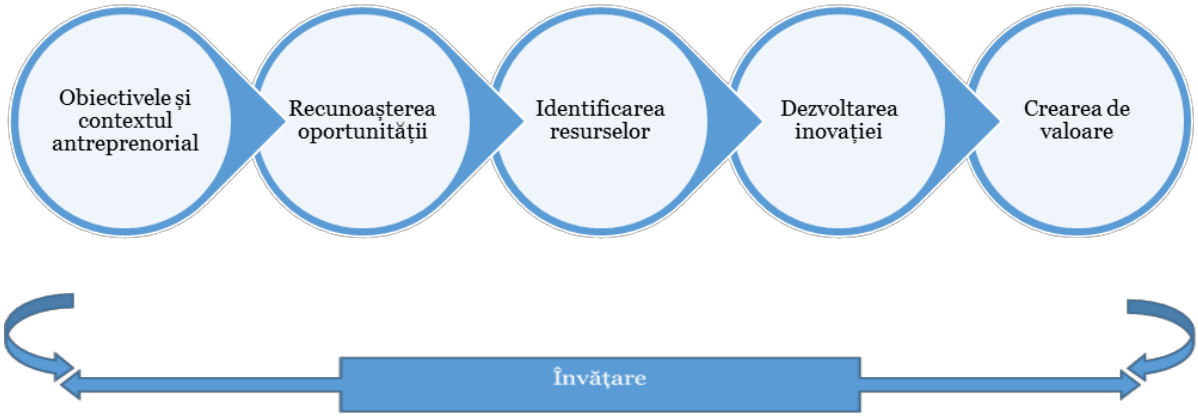
Seelig (2012) face şi diferenţierea clară între creativitate (idei care sunt noi pentru cel care le generează) şi inovare (idei care sunt noi pentru toată lumea). Specialiştii nuanţează aceste definiţii. Astfel, pentru a fi considerată inovaţie, o idee trebuie să răspundă unei nevoi reale, să fie replicabilă, iar reproducerea să se facă la un cost relativ redus. Procesul inovării trebuie să fie unul deliberat. Chiar dacă o idee revoluţionară poate apărea din neant, precum mărul lui Newton, inovarea trebuie să depăşească acest stadiu şi să fie parte integrantă din strategia firmei. În acest demers deliberat, pentru ridicarea nivelului de competitivitate al companiei, se includ şi măsurile de creare de alianţe, parteneriate sau societăţi mixte (*joint ventures*). Se relevă, din nou, interdependenţa proceselor de internaţionalizare şi inovare. Cantwell, încă din 1989, pornind de la caracteristica inovării de a fi atât specifică locaţiei, cât şi firmei, nota faptul că dispersia geografică a dezvoltării tehnologice reprezintă un factor potenţator pentru inovarea la nivelul companiilor multinaţionale. Această perspectivă locaţională permite sublinierea faptului că, pentru a avea o creştere susţinută, conectarea la cunoaşterea internaţională este esenţială.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Inovaţiile se pot clasifica în două categorii majore: evoluţionare (incrementale, continue, dinamice) şi revoluţionare (discontinue, disruptive, radicale). Manualul OSLO (2005) propune o clasificare a inovaţiilor în patru secţiuni: de produs, de proces, de organizaţie şi de marketing. O altă taxonomie provine de la Francis şi Bessant (2005) care propun cei 4P ai inovării: inovaţia de produs, de proces, de poziţionare şi de paradigmă. Este de remarcat faptul că defalcarea, în oricare din categorii, nu poate fi făcută strict, deseori produsul sau serviciul care ajunge la client/consumator, fiind rezultatul unor inovaţii multiple.

***Figura 19.2* Diagrama procesului de inovare**



Sursa: Tidd şi Bessant (2016), *Innovation Portal*. Disponibil la *http://www.innovation-portal.info/online-resources-for-managing-innovation/*.

Notă: Deşi traducerea corectă a termenului englezesc *entrepreneurial* este „întreprenorial”, în practica curentă este acceptată/folosită şi traducerea „antreprenorial”, având acelaşi sens. Astfel, termenii „antreprenorial” şi „întreprenorial” sunt utilizaţi interschimbabil.

Inovarea este strâns legată de atitudinea faţă de risc şi de managementul riscurilor în afacerile internaţionale. Astfel, la nivel primar, riscul de a ieşi de pe piaţă ca urmarea a ofertei de produse sau servicii depăşite tehnologic este gestionat prin alocarea de resurse înspre inovare.

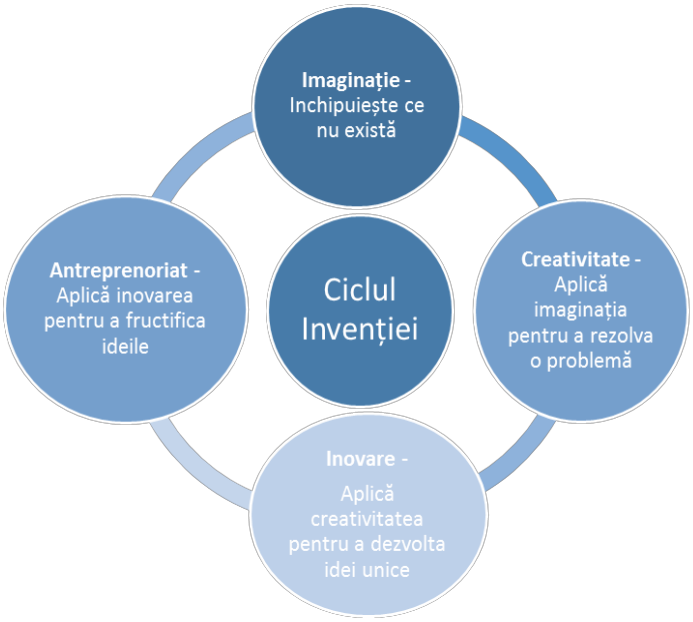
Deseori, inovaţiile provin de la noii intraţi, dar, în măsura în care aceştia nu au resursele necesare unei inovări continue şi constante sau nu au o capacitate de adaptare la schimbare adecvată, există posibilitatea reală de a pierde avantajul primului intrat. Mai degrabă se poate aprecia că există o fereastră de oportunitate (limitată în timp), în care aceştia să îşi menţină poziţia, dar trebuie să se ţină cont şi de conceptul de design dominant.

După cum va fi explicat în secţiunea dedicată difuziunii inovaţiei, aceasta poate deveni de masă (engl. *mainstream*), ceea ce ar echivala cu un design dominant, sau poate rămâne la nivel de nişă. Tot din perspectiva riscurilor, se poate aprecia că imitatorii au mai mult de câştigat, deoarece nu investesc la fel de mult în inovaţia iniţială, ci preiau ideea de produs a unui inovator (generator de idei) şi o comercializează mai eficient. Pornind de la aceeaşi premisă, a gestiunii riscurilor, este fundamentală pentru o prezentare a inovării evidenţierea legăturii dintre aceasta şi demersul întreprenorial. Iar acest lucru este vizibil în aşa-numitul ciclu al invenţiei, prezentat în figura următoare.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

***Figura 19.3* Ciclul invenției**



Sursa: Tina Seelig (2015), *Insight Out: Get Ideas Out of Your Head and Into the World*, HarperCollins.
Notă: Termenii „antreprenoriat" şi „întreprenoriat" sunt utilizaţi interschimbabil în limba română.

Abordarea întreprenorială diferă, în mod fundamental, de abordarea companiilor multinaţionale, care beneficiază de apartenenţa la două tipuri de reţele globale: a) reţele de producţie şi cercetare-dezvoltare şi b) alianţele strategice şi reţelele locale sau regionale (de exemplu, clusterele). Aceste diferenţe de atitudini şi acces la resurse nu elimină, însă, faptul că întreprinzătorii au o flexibilitate şi o apetenţă pentru risc mult mai ridicate decât marile corporaţii, motiv pentru care acestea chiar apelează la intraprenori (întreprinzători angajaţi în cadrul companiilor, cărora li se dă aceeaşi libertate de acţiune ca unui întreprinzător „liber"). În aceste condiţii, ciclul invenţiei este acelaşi, indiferent de dimensiunea companiei.

19.1.2 Strategii şi modele de inovare

Modelele şi mecanismele de inovare sunt la fel de numeroase precum definiţiile inovării. Ele depind de dimensiunea firmei, de industria din care aceasta face parte, contextul în care aceasta activează, resursele la care are acces, care se pot sintetiza în trei elemente distincte: dinamica la nivel organizaţional, la nivel de piaţă şi la nivel contextual (Weil şi Utterback, 2005). Sunt de remarcat, în această direcţie, câteva aspecte relevante: a) sectorul din care organizaţia face parte poate fi considerat o constrângere în momente de inovaţie disruptivă (prin limitarea creativităţii şi păstrarea activităţilor în paradigma „aşa se făcea şi înainte") (Munir şi Phillips, 2002); b) disponibilitatea resurselor poate fi afectată în mod decisiv de politicile guvernamentale sau ale organizaţiilor supranaţionale; c) statul se poate implica direct în inovaţii care au o perioadă de timp lungă până a putea fi comercializate, dar care au un impact major pentru societate. Spre exemplu, fără implicarea guvernului american în finanţarea proiectelor de cercetare, existenţa internetului nu ar fi fost posibilă. Companiile private au interes în a investi în inovaţii care au un parcurs redus în timp până la piaţă, respectiv care se pot transforma în valoare rapid. Tocmai din acest motiv, modelul Tesla, prezentat în caseta 19.1, este atipic, deoarece Elon Musk, fondatorul şi liderul acestei companii, investeşte într-un produs care nu generează profit imediat.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Cel mai simplu model de inovare este cel de tip „pâlnie", în patru stagii: definirea conceptului, designul detaliat, testarea şi lansarea. Booz Allen (2007) identifică trei strategii majore de inovare în cadrul companiilor, din perspectiva determinanţilor acţiunii inovatoare. Aceste strategii ies din paradigma uzuală a unui determinant unic (fie proactiv – tehnologia, fie reactiv – nevoile), prin considerarea efectelor corelate a tuturor acestora.

***Figura 19.4* Strategii de inovare**

Sursa: Jaruzelski, B. şi Dehoff, K. (2010). *The Global Innovation 1000 – How the Top Innovators Keep Winning*, citând acelaşi studiu Booz Allen (2007), citat în Voicu-Dorobanţu (2010).

Inovarea poate fi concentrată pe tehnologie sau pe angajaţi, poate fi extinsă la nivelul companiei sau izolată (eventual într-un departament de cercetare-dezvoltare), poate fi insulară sau sistemică (Tidd et al., 2005). Din perspectiva matricială a relaţionării inovării cu mediul în care aceasta are loc, Tidd et al. (2005) identifică patru modele de inovare, prezentate în figura următoare:

***Figura 19.5* Modele de inovare**

Inovaţia ↑			
	Radicală	Explorare limitată	Coevoluţie
	Incrementală	Exploatare	Reîncadrare
		Cadru stabilit	**Cadru nou**

Complexitatea mediului →

Sursa: Tidd, J., Bessant, J. 3rd edition. şi Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Wiley.

Din perspectiva persoanelor implicate în inovare, se pot observa mai multe tipologii, fiecare cu un rol clar definit. Pornind de la multiple clasificări din literatura de specialitate, se pot identifica cel puţin cinci tipuri de persoane pe care le putem întâlni într-o organizaţie inovatoare.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Tabelul 19.1 **Tipologii de persoane într-o organizaţie din perspectiva inovării**

Gardianul
•cu rol de interfaţă între firmă şi mediul său, preia informaţia din mediu şi o transmite în interior
Campionul sau **liderul nontehnologic**
•cu rol de transformare a viziunii sau de generare a unei idei cu privire la o anume inovaţie, o promovează în cadrul organizaţiei
Consultantul
•cu rol de reducere a distanţei dintre manageri şi organizaţia care trebuie să asimileze o inovaţie
Maestrul sau **liderul tehnologic**
•cu rol de înţelegere a aspectelor tehnologice şi de afaceri ale organizaţiei
Supertehnicianul
•cu rol de implementare a viziunii tehnologice a liderului, fie acesta non-tehnologic sau tehnologic

Sursa: Khiaonarong, T. şi Liebena, J. (2009). *Banking on Innovation: Modernisation of Payment Systems*, Springer, citat în Voicu-Dorobanţu (2010).

Un model de guvernanţă a inovării este modalitatea prin care echipa de management a unei organizaţii decide să aloce responsabilităţile în domeniul inovării – integral sau parţial (Deschamps, 2013). Astfel, se pot identifica 9 tipuri de guvernanţă (Deschamps, 2013), în funcţie de cine este „gestionarul" procesului, şi anume:

- 1. Echipa de top management (sau o parte a acesteia) ca grup;
- 2. Directorul executiv sau managerul de unitate (pentru corporaţiile care au mai multe linii de afaceri);
- 3. Un grup la nivel înalt, cu funcţionalitate transversală;
- 4. Directorul care are atribuţii în zona tehnologiei sau cercetării (*CTO – Chief Technology Officer*, *CRO – Chief Research Officer*) în postura de campion;
- 5 şi 6. Un manager de inovare sau un *CIO – Chief Innovation Officer*;
- 7. Un grup de campioni ai inovării;
- 8. Nimeni – organizaţia funcţionează democratic din perspectiva inovării;
- 9 şi 10. Duo-ul (echipa de două persoane similare) sau echipa de două persoane complementare.

19.1.3 Difuziunea şi adoptarea inovaţiilor

În anii 1960, pornind de la teoria ciclului de viaţă al produsului, se presupunea că tehnologia era creată într-un singur loc de către organizaţie, la nivel naţional, şi apoi se difuza în afara graniţelor. Noile abordări conceptuale, mai precis cel de acumulare tehnologică, mai degrabă aplicabil contextului actual, dominat de reţele de cunoaştere globale, corporaţii multinaţionale şi inovări deschise, vorbesc despre procesul continuu de adaptare şi inovare. Astfel, pentru companiile multinaţionale, care fac parte din reţele de afaceri, cel mai întâlnit model de specializare internaţională (Cantwell, 2017) este cel în care dezvoltarea tehnologică pe activităţile fundamentale

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

(engl. *core business*) are loc în ţara de origine, în timp ce alte ramuri de activitate tehnologică au loc în străinătate. Acest lucru echivalează cu o complementaritate adusă de internaţionalizare activităţii de „acasă".

Definită drept „procesul prin care inovaţia este comunicată prin canalele adecvate, în timp, între membrii unui sistem social" (Rogers, 1983), difuziunea inovaţiei are o serie de caracteristici (Tidd, 2006):

- i se aplică efectele de reţea. Un efect de reţea reprezintă impactul pe care un utilizator al unui bun sau serviciu îl are asupra valorii percepute de alţii cu privire la respectivul bun sau serviciu. În prezenţa efectelor de reţea, valoarea unui bun sau serviciu devine dependentă de numărul utilizatorilor săi;
- inovaţia urmează o curbă „S" de elasticitate la preţ, respectiv preţul unei inovaţii poate fi ridicat în primele stadii de prezentare către utilizatori, dar, dacă se urmăreşte o adoptare pe scară largă, preţul trebuie să scadă sub un anume nivel prag. Ulterior acestei adoptări şi transformării în design dominant, preţul poate creşte din nou;
- difuziunea inovaţiei se poate face după două categorii de modele recunoscute:

  A) modele statistice (generate de cerere): *modelul epidemic/viral* (presupune contact direct, proximitate geografică, imitarea unor adoptori anteriori), *modelul Bass* (pornind de la inovatori şi imitatori, omogeni în interiorul grupului şi eterogeni faţă de alte grupuri), *modelul Probit* (adoptori cu grade diferite de beneficii) şi *modelul Bayesian* (adoptori cu diferite atitudini faţă de risc) şi
  B) modele sociologice (generate de ofertă): potrivirea (subliniază avantajul relativ al unei inovaţii), diseminarea (porneşte de la disponibilitatea informaţiei), utilizarea (propune reducerea barierelor în folosirea unei anume inovaţii) şi comunicarea (pune accentul pe feedback-ul dintre dezvoltatori şi utilizatori).

Difuziunea inovaţiei este determinată de cel puţin patru factori: timpul, sistemul social, canalele de comunicare disponibile şi caracteristicile sale intrinseci. Revenim, aşadar, la premisele motorului inovării al Tinei Seelig, în care este subliniat rolul crucial al mediului în care apare şi se dezvoltă inovaţia. Trebuie precizat că, în general, inovaţia are două stadii ce se succed creaţiei, şi anume: faza de adopţie şi faza de implementare (transformarea în design dominant). Se remarcă, de asemenea, două planuri de analiză: pe de o parte, evoluţia tehnologiilor disponibile, iar pe de alta, adoptarea acestora (sau a unei părţi din acestea) de către consumatori (pe scară largă sau nişă). Astfel, consumatorii pot prefera un anume tip de tehnologie, în detrimentul alteia. Transformarea în design dominant este deseori greu de observat în timpul procesului transformativ. Există, de exemplu, multe cercetări care încearcă să determine dacă iPhone este designul dominant pentru telefoanele mobile smartphone. Uneori, însă, este evidentă opţiunea pentru un anumite tip de format, aşa cum a fost cazul pentru dispozitivele portabile pentru lectură (engl. *ebook readers*): deşi iniţial nu existau multe asemănări între Amazon Kindle, B&N Nook şi Sony Pocket Reader, cu evoluţia tehnologiei eInk (cerneală electronică şi hârtie electronică), acestea au ajuns să difere doar prin marcă.

Traiectoria unei tehnologii de la „existent latent" la „utilizată pe scară largă" este influenţată de mai mulţi factori (Beder, 2000), şi anume: organizarea socială, valorile, priorităţile şi obiectivele generatorilor şi adoptorilor, educaţia (cu efecte asupra creativităţii şi competenţelor existente), economia (pieţe şi costuri, investiţii), infrastructura, interesele, legislaţia. Piaţa globală presupune difuziunea nu doar de la generator la client, ci şi către alte organizaţii globale prin intermediul reţelelor formale şi informale de transfer al informaţiei şi cunoştinţelor (Cantono şi Silverberg, 2009). Există varii tipuri de reţele de inovare, o taxonomie recunoscută fiind prezentată în figura 19.6.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

***Figura 19.6* Tipuri de reţele de inovare**

Inovaţia ↑			
	Radicală	***Zona 2*** Alianţe strategice sau consorţii sectoriale	***Zona 3*** Reţele de inovare multicompanie
	Incrementală	***Zona 1*** Forumuri sectoriale, programe de învăţare în lanţul de valoare	***Zona 4*** Clustere regionale
		Similare	**Eterogene**

Componentele reţelei →

Sursa: Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 3rd edition, Wiley.

Este esenţial rolul statului sau al organizaţiilor supra-statale, care, de cele mai multe ori, au rol de finanţator, pentru a crea un spaţiu global de inovare, în care difuziunea să se manifeste eficient. Pe această linie, Uniunea Europeană (Policy Communication, 2014), prin Direcţia sa Piaţă Internă, Industrie, Întreprenoriat şi IMM-uri are drept obiective în zona inovării:

- sprijinirea acesteia în domeniile prioritare, prin intermediul Orizont 2020;
- favorizarea comercializării pe scară largă a inovaţiilor în UE;
- elaborarea de politici sectoriale în vederea modernizării bazei industriale a UE şi a accelerării pătrunderii pe piaţă a tehnologiilor generice esenţiale;
- monitorizarea performanţei pentru inovare şi a absorbţiei inovării;
- îmbunătăţirea condiţiilor de reglementare pentru inovare, cu promovarea măsurilor dedicate întreprenoriatului;
- sprijinirea dezvoltării şi cooperării prin clustere, pentru a stimula inovarea în IMM-uri.

După cum se poate observa, prin aceste măsuri, UE încearcă să reducă distanţa percepută dintre IMM-uri şi marile companii, Comisia Europeană apreciind că, chiar dacă 85% din companiile cu peste 9 angajaţi implementează cel puţin o inovaţie în organizaţia lor (analiză aferentă ultimilor cinci ani), doar despre un procent de 63% din IMM-uri (organizaţii cu mai puţin de 9 angajaţi) se poate spune acelaşi lucru (Innobarometer, 2016).

Tot la nivelul Uniunii Europene s-a cristalizat – la nivel de politică publică – conceptul de inovare deschisă (engl. *open innovation*). Definită drept „utilizarea de fluxuri de intrare şi ieşire de cunoaştere menite să accelereze inovarea internă" (Chesbrough, 2006), inovarea deschisă presupune transferul de resurse, expertiză, cunoştinţe de la un generator de inovaţie la altul. Tranzacţiile bilaterale devin deseori colaborări multilaterale în ecosisteme de inovare, care au fost considerate o prioritate la nivelul Direcţiei Generale Cercetare din cadrul Comisiei Europene încă din 2012.

Folosirea aceleiaşi abordări faţă de inovare este însă esenţială pentru propagarea sa către colaboratori şi adoptori. În acest sens, la nivelul UE se propun mai mulţi indicatori pentru măsurarea acesteia. Primul nivel de indicatori este tradiţional utilizat la nivel global, şi se referă la indicatori indirecţi, cum ar fi cheltuielile de cercetare-dezvoltare sau numărul de brevete de invenţie. Numărul de inovaţii per se poate fi un indicator util dacă nu ar fi viciat de diferenţele majore de înţelegere a conceptului. Din acest motiv, s-a propus tabloul de bord european al inovării (engl. *European Innovation Scoreboard – EIS*), un instrument ce prezintă 25 de indicatori de inovare (factorii determinanţi, activităţile firmelor, rezultatele inovării), sintetizaţi apoi în Indicele de sinteză pentru inovare (engl. *Summary Innovation Index – SII)*. SII este calculat drept media

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

neponderată a scorurilor (pe o scară de la 0 – minim la 1 – maxim) aferente fiecărei țări pentru fiecare din cei 25 de indicatori. Un alt indicator care poate fi calculat la nivel național este indicele capacității de inovare (engl. *Innovation Capacity Index – ICI*).

Tabelul 19.2 Indicatori considerați în crearea indicilor compoziți SII și ICI

Indicatori considerați pentru EIS – SII	Indicatori considerați pentru ICI
Resursele umane	**Resursele umane și incluziunea socială**
1.1.1 Noi deținători de doctorat la 1000 de locuitori cu vârste cuprinse între 25 și 34 de ani	Educația
1.1.2 Procentul din populație cu vârste cuprinse între 30 și 34 de ani care a finalizat programe de studii din educația terțiară	Incluziunea socială și politicile de egalitate
1.1.3 Procentul din populație cu vârste cuprinse între 20 și 24 de ani care a finalizat programe de studii din educația secundară	
Sistemele de cercetare de excelență deschise și atractive	**Cercetarea-dezvoltarea**
1.2.1 Publicațiile științifice internaționale la 1 milion de locuitori	Infrastructura de C&D
1.2.2 Publicațiile științifice în topul primelor 10% cele mai citate publicații la nivel global ca % din totalul publicațiilor științifice la nivel național	Mărci și patente
1.2.3 Doctoranzi non-UE înmatriculați ca % din totalul numărului de doctoranzi	
Finanțarea și suportul	**Mediul instituțional**
1.3.1 Cheltuielile pentru cercetare-dezvoltare în sectorul public ca % din PIB	Guvernanța
1.3.2 Investițiile de tip capital de risc ca % din PIB	Evaluarea politicii publice la nivel național
Investițiile	**Contextul legal și de reglementare**
2.1.1 Cheltuielile de cercetare-dezvoltare (C&D) din sectorul privat ca % din PIB	Indicatori de tip Doing Business
2.1.2 Cheltuielile de inovare non-C&D ca % din cifra de afaceri	
Legăturile din sistem și întreprenoriatul	**Utilizarea TIC – Tehnologia informației și comunicațiilor**
2.2.1 IMM-uri care fac inovare intern ca % din total IMM-uri	Comunicații mobile, Comunicații telefonice, Internet, calculatoare și TV
2.2.2 IMM-uri inovative care colaborează cu alte firme ca % din total IMM-uri	Utilizarea TIC în administrația publică
2.2.3 Publicații cu co-autori din sectorul public și privat la 1 milion de locuitori	Calitatea infrastructurii
Proprietatea intelectuală	
2.3.1 Numărul patentelor la 1 miliard Euro din PIB în PCS[1]	
2.3.2 Numărul patentelor pentru probleme societale (mediu, sănătate) la 1 miliard Euro din PIB în PCS	
2.3.3 Mărci comunitare la 1 miliard Euro din PIB în PCS	
2.3.4 Design comunitar la 1 miliard Euro din PIB în PCS	
Inovatorii	
3.1.1 Ponderea IMM-urilor cu inovație de produs și/sau de proces, în total IMM-uri	
3.1.2 Ponderea IMM-urilor cu inovație de organizare și/sau de marketing, în total IMM-uri	
3.1.3 Numărul de angajați în companiile cu rată rapidă de creștere	

[1] PCS = Puterea de cumpărare standard sau Standardul puterii de cumpărare = PPS (engl. *Purchasing Power Standard*) = unitate de valută convențională care exclude influența diferențelor între nivelul prețurilor dintre țări.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Indicatori consideraţi pentru EIS – SII	Indicatori consideraţi pentru ICI
Efectele economice	
3.2.1 Numărul de angajaţi în activităţi intensive în cunoştinţe ca % din numărul total de angajaţi	
3.2.2 Exporturile de produse de medie şi înaltă tehnologie ca % din exporturile totale de produse	
3.2.3 Exporturile de servicii intensive în cunoştinţe ca % din exporturile totale de servicii	
3.2.4 Vânzările inovaţiilor noi în piaţă sau în firmă ca procent din cifra de afaceri	
3.2.5 Veniturile din străinătate din licenţe sau patente ca % din PIB	

Sursa: European Innovation Scoreboard (EIS, 2016). Disponibil la: http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en şi Lopez Claro, A. ,şi Mata, Y. (2011). *The Innovation Capacity Index: Factors, Policies, and Institutions Driving Country Innovation*, http://www.augustolopez-claros.net/docs/IDR2010_ICI_LopezClaros_Mata.pdf.

19.2 Inovarea şi serviciile internaţionale

Schimbările de paradigmă în domeniul afacerilor internaţionale nu sunt frecvente; totuşi, orientarea economiilor contemporane către un model de dezvoltare centrat pe activităţi de servicii şi pe noi surse şi mecanisme de creare a valorii se califică pentru o astfel de încadrare.

Serviciile şi conţinuturile imateriale reprezintă, deci, principalele surse ale creşterii, dar şi ale modificărilor structurale, atât la nivelul economiilor naţionale, cât şi la nivelul companiilor, modelelor de afaceri şi oportunităţilor de carieră.

Este cunoscut deja faptul că activităţile de servicii contribuie cu peste 70% la formarea produsului intern brut şi la generarea de valoare adăugată în economiile ţărilor dezvoltate. Oportunităţile de angajare în domeniul serviciilor reprezintă, de asemenea, peste 70% din totalul locurilor de muncă. Mai mult chiar, a devenit evidentă tendinţa de creştere a nivelului de cunoştinţe şi abilităţi necesare pentru desfăşurarea unora dintre activităţile de servicii.

Privit în dinamică, potenţialul activităţilor de servicii de a contribui la crearea de valoare adăugată în economie va continua să crească în ritm accelerat, stimulat cu precădere de cerere. În acest context, capacitatea ofertei de a răspunde acestei tendinţe devine determinantă, confirmând în acest fel importanţa inovării pentru competitivitatea activităţilor de servicii.

Două dimensiuni esenţiale ale schimbării contextualizează dezbaterea cu privire la inovare în sfera serviciilor:

- pe de o parte, *coparticiparea la crearea de valoare* – valoarea în sfera serviciilor este creată prin coproducţie, ca o consecinţă directă a caracteristicilor de relaţionalitate şi de intangibilitate a serviciilor;
- pe de altă parte, *digitalizarea serviciilor* – atât prin conţinut, cât şi prin modalităţile de livrare – serviciile informaţionale, cele cu livrare electronică sau cele intensive în cunoştinţe şi tehnologie au o pondere semnificativă şi în creştere în totalul activităţilor de servicii.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 19.2 Cele 9 şi cele 10 porunci ale inovării

În 2012, revista *Forbes* propunea un număr de 9 „porunci" ale inovării. Premisa acestor porunci este că, în prezent, companiile nu pot rezista concurenţei globale fără o inovare constantă şi continuă.

1. Identificaţi constrângerile!
2. Asumaţi-vă riscuri!
3. Gândiţi altfel!
4. Nu lăsaţi experţii să gestioneze inovarea!
5. Căutaţi diversitatea!
6. Multiplicaţi încercările, dar nu repetaţi aceleaşi greşeli!
7. Nu ascultaţi clienţii, ascultaţi piaţa!
8. Găsiţi-vă nişa! Găsiţi-vă locul!
9. Formulaţi întrebări legate de orice!

Patru ani mai târziu, în 2016, Thomas Graham, într-o carte despre Cleveland Clinic, una dintre organizaţiile cu cel mai mare grad de inovare în medicină, propune 10 „porunci", adecvate tuturor sectoarelor, nu doar organizaţiilor medicale:

1. Inovarea apare atunci când persoanele cele mai creative şi pregătite sunt expuse la materialul cel mai fertil pentru a inspira gândirea creativă.
2. Plasarea persoanelor şi organizaţiilor într-un context inovativ necesită măsuri active în plan strategic şi structural.
3. Timpul alocat de un actor inovator şi implicarea acestuia în propria inovaţie şi, mai ales, în procesul de comercializare a acesteia, diferă de la persoană la persoană.
4. Pentru ca procesul de inovare să fie eficace şi sustenabil, trebuie să existe un angajament ferm al celor care se ocupă cu dezvoltarea proprietăţii intelectuale pentru cele mai bune practici şi procese.
5. „Inovarea este o disciplină care poate fi practicată, învăţată, predată şi măsurată" (Doug Magee).
6. Beneficiile inovării sunt obţinute cu cât sistemul său de comercializare este plasat mai aproape de centrul universului sectorial, în acest caz, universul medical.
7. Inovarea apare la intersecţia domeniilor cunoaşterii, aşadar trebuie căutate şi structurate colaborări.
8. Inovarea prosperă atunci când atât instituţiile, cât şi persoanele se subscriu misiunii organizaţiei de care aparţin.
9. Din cauza provocărilor inerente asociate inovării, trebuie celebrat procesul de inovare, nu doar rezultatul acesteia.
10. Inovarea nu este în antiteza misiunii academice. Este, mai degrabă, un facilitator al acesteia.

Sursa: Geromel, R. (2012). 'The 9 Commandments of Innovation', *Forbes*, 16 aprilie 2012. Disponibil la http://www.forbes.com/sites/ricardogeromel/2012/04/16/the-9-commandments-of-innovation/#606cd01747b0 ş Graham, T.J. (2016). *Innovation the Cleveland Clinic Way*, McGraw-Hil.

Ne confruntăm, deci, cu o **coevoluţie a valorii** (sursă, ritm de creare şi de propagare) **şi a tehnologiei.**

Inovarea, la nivelul fiecărei dimensiuni, are la bază diverse surse de creativitate şi cunoştinţe, cu impact asupra managementului şi organizării afacerilor.

Co-participarea la crearea de valoare are drept consecinţă modificarea rolurilor tradiţionale ale consumatorului în relaţie cu prestatorul, ale angajatului în relaţie cu diferitele niveluri ierarhice, ale companiilor specializate în activităţi de nişă în relaţie cu marile corporaţii. **Individul şi/sau platforma informatică,** în calitatea acestora de principale elemente ale interacţiunii companiei cu potenţialii săi clienţi, devin elemente esenţiale ale succesului afacerii. **Inovarea nu mai este, în acest caz, un proces intern, specific companiei, ci este determinată preponderent extern, în relaţia directă cu consumatorul.**

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Rolul tehnologiei este de a sprijini acest proces de flexibilizare a organizării afacerii, de remodelare a strategiei, de modificare a rolului angajaţilor, pentru a creşte gradul de reactivitate şi de adaptabilitate la cerinţele consumatorului („individualizarea oportunităţii" – Chang, 2014).

Modelele tradiţionale de organizare a afacerilor nu sunt propice acestei adaptări continue şi în timp real la nevoile consumatorilor. Structura organizatorică specifică acestui proces al co-producţiei de valoare este **compania organizată în reţea**. Reţelele sunt structuri colaborative în care indivizii şi activităţile pot fi interconectaţi în diverse moduri, pentru a accesa conţinutul imaterial care reprezintă sursa competenţelor esenţiale ale companiei.

Într-un mediu din ce în ce mai competitiv, strategia de afaceri nu se va mai rezuma la poziţionarea unui set predeterminat de activităţi ale firmei de-a lungul lanţului de valoare, ci va fi orientată, mai degrabă, spre generarea continuă de valoare pentru consumatori, într-un proces permanent de învăţare prin interacţiune directă cu aceştia.

În prezent, companiile de succes nu se limitează la a adăuga valoare, ci au ca obiectiv reinventarea valorii prin reconfigurarea rolurilor şi relaţiilor între diverşii participanţi la reţea, pentru a stimula crearea de valoare în noi forme şi de către noi participanţi, cu scopul final al îmbunătăţirii corelaţiei între competenţele firmei şi cerinţele consumatorilor.

Inovarea în sfera serviciilor este, deci, un proces continuu. Marile companii îşi construiesc strategia de afaceri ca un proces sistematic de inovare, prin designul unor sisteme complexe şi flexibile de afaceri, cu obiectivul personalizării experienţelor individuale şi al „individualizării oportunităţii".

Ca efect al acestei arhitecturi deschise şi colaborative a companiilor organizate în reţea, se observă, de asemenea, o atenuare a delimitărilor funcţionale, dar şi conceptuale, între activităţile industriale şi cele din sfera serviciilor. Howells (2004) a denumit această accentuare a întrepătrunderii între activităţile industriale şi cele din sfera serviciilor cu termenul de „încapsulare", pentru a descrie situaţiile în care serviciile devin sursa valorii produselor tangibile (pentru clarificare, a se vedea tabelul următor). Howells (2004) aduce în discuţie situaţia unor companii precum IBM şi Siemens, care generează cea mai mare parte a cifrei lor de afaceri din activităţi de servicii, în timp ce alte companii din domeniu au renunţat definitiv la activităţile de producţie, denumind acest proces „servicizarea producţiei".

***Tabelul 19.3* Încapsularea în servicii a produselor manufacturate**

Compania	Produsul manufacturat	Încapsularea în servicii	Oferta finală
Ford	Automobile	Finanţare, leasing (Ford Finance) şi mentenanţă (Kwikfit)	Ofertă completă de transport individual
General Electric	Aparatură medicală	Analiză şi diagnoză	Stabilire diagnostic medical
Rolls Royce	Motoare pentru aeronave	Leasing sau vânzare ore de zbor	Servicii de transport
Xerox	Echipament pentru fotocopiere	Mentenanţă şi leasing	Fotocopiere

Sursa: Howells, J. (2000*). Innovation & Services: New Conceptual Frameworks*, Centre for Research on Innovation and Competition, The University of Manchester.

Cercetarea-dezvoltarea, serviciile de publicitate, financiare, juridice, de recrutare sunt esenţiale pentru operarea afacerilor moderne. Rolul acestora în procesul de inovare depinde de natura activităţii, de structura organizaţiei, de caracteristicile lanţului de valoare, precum şi de evoluţia ciclului de viaţă al inovării. Pentru a-şi îmbunătăţi capacitatea de inovare, firmele mobilizează o

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

mare diversitate de cunoştinţe, abilităţi şi competenţe, care, de cele mai multe ori, depăşesc limitele capacităţii lor interne. Pe măsură ce presiunea pentru menţinerea competitivităţii creşte, iar procesul de inovare câştigă în complexitate, devine mai pronunţată tendinţa de atragere a input-urilor necesare în procesul de inovare din afara firmei, valorificând arhitectura deschisă şi colaborativă a reţelei.

În acelaşi timp, pe măsură ce activităţile industriale au împrumutat trăsături specifice serviciilor, şi în sfera serviciilor au apărut transferuri de comportament din domeniul producţiei de bunuri, în special în ceea ce priveşte activitatea de inovare. Un număr din ce în ce mai mare de firme de servicii îşi asumă un rol activ în procesul de inovare: dezvoltatorii de software, de exemplu, prin funcţia lor esenţială în crearea de platforme computerizate, impulsionează şi dezvoltarea de noi soluţii hardware, generând efect de antrenare la nivelul întregii industrii.

Un alt element important în accelerarea procesului inovării, în strânsă legătură cu dezvoltarea tehnologiei, este reforma reglementărilor din sfera serviciilor şi liberalizarea pieţelor de servicii. Expansiunea globală a firmelor de servicii a contribuit semnificativ la difuzarea rapidă a inovării, dar, în acelaşi timp, şi la creşterea concurenţei, a presiunii asupra companiilor din domeniul serviciilor, pentru a se ajusta la cerinţele pieţei internaţionale, şi, deci, la inovare incrementală, printr-un proces dinamic de adaptare.

Pentru maximizarea efectului de antrenare determinat de dezvoltarea serviciilor şi de accelerarea procesului de inovare în sfera serviciilor, accesul la infrastructura de telecomunicaţii, precum şi la forţa de muncă educată sunt, de asemenea, esenţiale în procesul de accesare a pieţelor externe. Infrastructura eficientă, procedurile administrative simplificate, liberalizarea comerţului şi investiţiilor în domeniul serviciilor sunt determinaţi ai competitivităţii serviciilor şi condiţii esenţiale pentru capacitatea unei ţări de a se insera în lanţurile internaţionale de creare a valorii, prin dezvoltarea şi operarea de centre de servicii pe piaţa internaţională, cu potenţial de transfer de tehnologie şi practici manageriale.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 19.3 Tendințe în inovare în Uniunea Europeană

Innobarometer (Inobarometrul) este un chestionar aplicat companiilor din Uniunea Europeană, menit să prezinte situația inovării la nivel comunitar. În cea mai recent publicată versiune a sa (2015) se evidențiază câteva elemente:

- mai mult de 4/10 companii au introdus bunuri și servicii noi sau semnificativ modificate în ultimul an. Procentajul este mai mare pentru servicii decât pentru bunuri. Într-o măsură mai mică (aproximativ 40%) s-au introdus metode organizaționale sau strategii de marketing cu un grad mare de noutate. Aproape o treime au implementat și procese noi;
- există o eterogenitate evidentă la nivelul UE în ceea ce privește inovarea. Acest lucru se poate datora și percepțiilor naționale cu privire la ce este o inovație, dar și comportamentului de raportare pentru Innobarometer. Printre țările care raportează procente mari de companii inovatoare se numără Croația, Luxemburg, Republica Cehă, Portugalia și Polonia, la polul opus aflându-se țări precum Estonia sau Ungaria;
- companiile care au implementat măsuri inovative (de orice fel) au precizat că acestea au adus procente semnificative din cifra lor de afaceri: între 1 și 25% din cifra de afaceri (63% din companii), între 26-50% (9% din companii), peste 51% (9%), iar 9% precizează că inovațiile nu reprezintă nimic din cifra lor de afaceri;
- o problemă pentru comercializarea inovațiilor este dată de designul dominant, propus de competitori consacrați;
- majoritatea companiilor nu investesc mai mult de 5% din cifra lor de afaceri în inovare, tendință care se va păstra și în anul următor, existând o preferință pentru servicii inovative;
- potențialul de piață și concurența crescută sunt motivele pentru inovare.

Sursa: Innobarometer (2016). Disponibil la https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/innobarometer_en.

19.3 Finanțele internaționale și inovarea continuă

Fenomenul inovării în domeniul finanțelor internaționale a luat amploare în ultimii ani, fiind propulsat de dezvoltarea tehnologică, în combinație cu care a ajuns să se identifice cu așa-numita industrie *fintech*. De la apariția unor noi forme de creditare și de plată până la facilitarea transferului banilor, administrarea finanțelor personale și realizarea de pachete software pentru analiza dinamicii piețelor financiare internaționale, conceptul *FinTech* acoperă un portofoliu de activități economice a căror dezvoltare a devenit obiectivul companiilor de talie globală, mai întâi din domeniul tehnologic și, recent, tot mai mult din domeniul financiar-bancar.

În plus, apariția platformelor electronice de finanțare a noilor idei de afaceri, așa-numitul *equity crowdfunding* pe de-o parte, dar, mai ales, apariția unei noi monede de schimb, *bitcoin*, pe de altă parte, a alimentat importanța prezenței în acest sector atât a companiilor, indiferent de domeniul de activitate, cât și a micilor întreprinzători.

Dată fiind atenția acordată acestui domeniu, această secțiune definește conceptul de inovare în finanțele internaționale, prezintă principalele categorii de produse și procese care se subscriu acestei activități și ilustrează importanța sa prin modul în care aceasta poate influența creșterea economică.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

19.3.1 Definiţii şi tipologia produselor şi proceselor de inovare financiară

Conform Tufano (2003), cu puţine excepţii, lucrările teoretice din domeniul finanţelor fac referire la o economie în care există un număr redus de instrumente financiare, de obicei acţiuni şi obligaţiuni, la care se adaugă un grup de instituţii financiare simple, de tipul băncilor sau al burselor. În realitate avem de-a face cu o gamă largă de produse financiare diferite, multe tipuri de instituţii financiare şi o varietate de procese folosite de aceste instituţii în activitatea lor curentă sau în căutarea de noi modele de afaceri. În mod tradiţional, teoria economică s-a ocupat de problema catalogării acestei varietăţi, de descrierea motivelor pentru care asistăm la creşterea diversităţii acestor instrumente şi de evaluarea implicaţiilor economico-sociale ale acestui fenomen.

Conform acestor demersuri ştiinţifice, inovarea financiară reprezintă fenomenul prin care se creează şi se popularizează noi instrumente financiare, tehnologii financiare, instituţii şi chiar pieţe.

Aşa-numitele „inovări" sunt câteodată împărţite după *produs* sau *proces*. Cele mai bune exemple pentru inovările de tip *produs* sunt instrumentele financiare derivate, diferite tipuri de instrumente financiare emise de companii sau instrumentele emise de aşa-numitele vehicule financiare (instituţii financiare), care grupează companii din sectoare de activitate diferite, dar cu interese comune (în general, cunoscute sub denumirea de *pooled investment products*). În ceea ce priveşte inovările de tip *proces*, acestea se referă în general la noi modalităţi de distribuţie a instrumentelor financiare, de operaţionalizare sau de evaluare a tranzacţiilor.

Dezvoltările tehnologice recente au imprimat importanţa IT (engl. *Information Technology*) asupra inovării financiare, prin consacrarea termenului *FinTech*, care se referă la tehnologii noi utilizate în domeniul finanţelor (engl. *Financial Technology*). De fapt, dinamica investiţiilor în acest domeniu a determinat echivalarea sintagmei „inovare în serviciile financiare" cu conceptul *FinTech* (conform National Digital Research Center din Dublin, printre altele). Domeniul astfel conturat se confundă, în studiile privind dinamica inovării financiare, cu analiza evoluţiei noilor companii care au la bază idei de afaceri ce se bazează pe tehnologii IT pentru soluţionarea unor nevoi financiare. Fără a considera că realizăm o ilustrare exhaustivă, putem afirma că procesele care sunt incluse în domeniul FinTech sunt următoarele:

- ***tehnocreditarea*** (engl. *lending tech*), care se referă la procesul de operaţionalizare a creditării prin dezvoltarea de platforme de creditare ce acoperă procese de tipul relaţiilor interpersoane (engl. *peer-to-peer lending*), precum şi la platforme electronice care sunt menite să estimeze solvabilitatea prin algoritmi de calcul avansat. Cele mai cunoscute platforme care oferă acest tip de serviciu sunt Lending Club (Statele Unite ale Americii), Funding Circle şi Zopa (Marea Britanie);

- ***tehnoplata*** (engl. *payments/billing tech*), domeniu care face referire la procesul de facilitare a plăţilor prin intermediul aplicaţiilor software specializate. Astfel, marile companii precum Amazon sau Apple propun propriile soluţii software pentru plăţi. Un exemplu bine-cunoscut este aplicaţia Apple Pay, un fel de „portofel electronic", care poate fi considerat şi un exemplu relevant pentru incapacitatea unei companii lider de piaţă de a impune un design dominant pentru un tip de serviciu, chiar dacă pentru produsul care îl conţine (respectiv iPhone) a reuşit;

- ***finanţele personale*** (engl. *personal finance*), în care companiile FinTech dezvoltă produse software menite să faciliteze gestiunea facturilor, conturilor personale, ale creditelor sau ale investiţiilor de pe piaţa financiară. Exemple în această direcţie pot fi aplicaţii precum Mint (de la Intuit) sau Google Finance, care prezintă într-o manieră vizuală veniturile şi cheltuielile unei persoane, inclusiv cele de investiţii, pentru toate conturile acesteia, sau prezentările incluse în

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

serviciile de internet şi mobile banking ale băncilor care permit pentru conturile personale de la respectiva bancă vizualizarea situaţiei financiare;

- ***transferul de bani*** (engl. *money transfer*), care se referă la dezvoltarea de platforme electronice menite să permită transferul fondurilor între persoane la nivel internaţional. Cel mai cunoscut exemplu aici este PayPal, companie fondată de Elon Musk (Tesla), evaluată în 2014 la aproape 50 miliarde dolari, sistem care gestionează transferul între persoane a peste 200 miliarde dolari în 30 de valute diferite şi între persoane din aproape 190 de ţări. Un alt exemplu sunt aşa numiţii *chatbots*, cum ar fi cel de la TransferWise pentru Facebook Messenger, lansat în februarie 2017. Un *chatbot* este un program informatic care poate purta o conversaţie cu utilizatorul prin intermediul textului sau mesajelor vizuale. Un chatbot de tipul celui de la TransferWise permite deschiderea unui dialog într-o aplicaţie de chat, prin care utilizatorul transferă bani răspunzând la o serie de întrebări simple: cui, cât, în ce valută, de pe ce card;

- ***tehnologia blockchain***, care constituie o inovaţie în domeniul IT al gestiunii bazelor de date şi care permite stocarea unei cantităţi în creştere de înregistrări (blocuri de date). În domeniul financiar, această tehnologie stă la baza operaţionalizării monedei *bitcoin*, prin faptul că serveşte ca bază de date ce permite înregistrarea sigură (securizată) a tuturor tranzacţiilor realizate cu această monedă. Mai precis, tehnologia *blockchain* permite înregistrarea tranzacţiilor pe mai multe calculatoare, într-un fel de registru digital descentralizat, această partajare eliminând riscul de modificare ulterioară a înregistrărilor, facilitând auditul cu costuri reduse, printr-o colaborare în masă;

- ***tehnopieţele de capital***, care se referă la dezvoltarea de sisteme de tranzacţionare alternative (burselor sau platformelor clasice de tranzacţionare) şi la realizarea de software de analiză a dinamicii preţurilor activelor financiare tranzacţionate pe pieţele internaţionale de capital şi care sunt utilizate preponderent de toate categoriile de investitori;

- ***finanţarea în masă*** (engl. *crowdfunding*), ce reprezintă realizarea de platforme electronice care liberalizează participarea la finanţarea proiectelor sau ideilor de afaceri promovate prin intermediul acestor sisteme. Pe o platformă de *crowdfunding* poate participa oricine şi cotiza cu sume mici, poate alege un proiect inovativ sau unul social. Proiectul îşi propune o sumă care trebuie strânsă, iar dacă această sumă nu este atinsă din cotizaţiile donatorilor, donaţiile se returnează. În România, campaniile de *crowdfunding* pentru proiecte sociale au fost primele care au lansat acest curent prin platforme precum CrestemIdei.ro sau BursaBinelui.ro. Pentru idei de afaceri, o platformă de succes poate fi considerată cea a proiectului Startarium al ImpactHub Romania, care a finanţat cu succes produse inovative. La nivel mondial, un proiect finanţat cu succes printr-o campanie de crowdfunding încheiată în 2015 a fost Pebble Time, un *smartwatch* care a strâns peste 20 milioane dolari;

- ***tehnoasigurarea*** (engl. *InsurTech*), domeniu care se referă la crearea de noi produse de asigurare, noi platforme de brokeraj (care facilitează activitatea brokerilor de asigurare), împărtăşirea experienţelor în realizarea activităţilor de asigurare şi dezvoltarea de software specializat. Astfel, companiile de asigurări pot folosi inteligenţa artificială pentru a înlocui activitatea brokerilor, aplicaţii pentru calculatoare sau dispozitive mobile care să agrege varii polițe într-o platformă unică, platforme de microasigurare la cerere (cum ar fi asigurarea pentru micro-evenimente de genul împrumutul noncontractual al maşinii personale unui prieten). Mai mult, companiile de asigurări de viaţă se pot folosi de informaţiile primite de la aşa-numitele *wearables* (dispozitive mobile, cum ar fi ceasurile inteligente sau brăţările fitness) care colectează date cu privire la activitatea de zi cu zi a celui care le poartă.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 19.4 Bitcoin – o inovaţie financiară controversată

Bitcoin este o monedă digitală şi un sistem de plăţi, cu o funcţionare relativ simplă. O monedă electronică este un şir de semnături digitale, la „cheltuirea" monedei se adaugă încă o semnătură în lista de deţinători ai acesteia. Riscul generat de acest tip de transfer vine din incapacitatea de a verifica dacă aceeaşi monedă nu a fost „cheltuită" de două ori, respectiv transferată către doi semnatari diferiţi. Iar reducerea acestui risc este aproape imposibilă în lipsa unui organism unic de validare a tranzacţiilor. Iar Bitcoin încearcă să evite, prin structura tehnologiei pe care se bazează, existenţa tocmai a acestui emitent/organism central.

Problema legată de Bitcoin nu provine din dificultatea sa tehnică, ci din lipsa de reglementare, din lipsa mecanismelor de autoreglare a pieţei şi din riscurile de manipulare a tranzacţiilor, care pot duce la inflaţie indusă. Este de menţionat faptul că, în sistemul de plăţi Bitcoin, este o inflaţie preprogramată, dar care nu poate fi gestionată centralizat, aşa cum se întâmplă cu valutele tradiţionale şi băncile centrale. Mai mult, moneda digitală, electronică este supusă aceloraşi riscuri precum toate programele de acest gen, respectiv atacuri cibernetice, furt sau contrafacere.

La începutul lunii martie 2017, valoarea unui bitcoin depăşea 1300 dolari, mai mult decât preţul aurului (pe uncie – unitate de măsură a aurului ca marfă tranzacţionată). Această valoare era justificată şi de optimismul investitorilor cu privire la aprobarea de către SEC (*Securities Exchange Commission* – organismul de reglementare al tranzacţiilor cu valori mobiliare) a unei reglementări care ar fi permis crearea unui ETF (engl. *exchange-traded fund)* – fond tranzacţionat la bursă în bitcoin. Cu toate acestea, pe fundalul riscurilor de fraudă menţionate şi a lipsei de reglementare, precum şi în contextul unui dezechilibru între transparenţă şi securitate din perspectiva tranzacţiilor cu bitcoin, SEC a decis să nu aprobe respectiva reglementare, în asentimentul şi al US Federal Reserve (echivalentul băncii centrale în Statele Unite). Preşedintele Fed-ului, Jerome Powell, menţiona chiar că inovaţiile financiare şi ideile noi duc la creştere economică şi îmbunătăţirea sistemului financiar, dar acest lucru nu trebuie să ducă la uitarea faptului că publicul aşteaptă ca autorităţile să le ţină banii în siguranţă.

În concluzie, bitcoin este un experiment de monedă digitală şi un sistem de plăţi electronic, cu potenţial disruptiv la nivelul sistemului financiar internaţional atât prin ceea ce este, cât şi prin tehnologia *blockchain* pe care se bazează, dar pentru care povestea şi controversa sunt departe de a fi încheiate.

Sursa: Nakamoto, S. (2008). *Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system*. Disponibil la: http://www.cryptovest.co.uk/resources/Bitcoin%20paper%20Original.pdf; http://www.pymnts.com/news/bitcoin-tracker/2017/the-sec-sinks-bitcoin-etf-dreams-for-a-bit-coin-for-now/;http://www.pymnts.com/news/bitcoin-tracker/2017/federal-reserve-warns-on-digital-currency/.

19.3.2 Dinamica activităţii de inovare financiară

Dată fiind natura acestui tip de activitate, principala modalitate de măsurare a dinamicii sale constă în studierea volumului investiţiilor realizate în aşa-numitele companii *start-up*, respectiv cele care se află la începutul activităţii, care au tangenţă – prin produsele şi serviciile pe care le oferă – cu sistemul financiar. Acesta este motivul pentru care principalele statistici care marchează evoluţia acestor procese şi produse se referă la valoarea finanţării şi numărul de tranzacţii din aşa-numita categorie a fondurilor „cu capital de risc" (*Venture Capital* sau *Private Equity*) sau diferitelor categorii de fonduri de investiţii aflate în căutarea de profituri semnificative, dar cu riscuri ridicate (situaţie aferentă companiilor *start-up*).

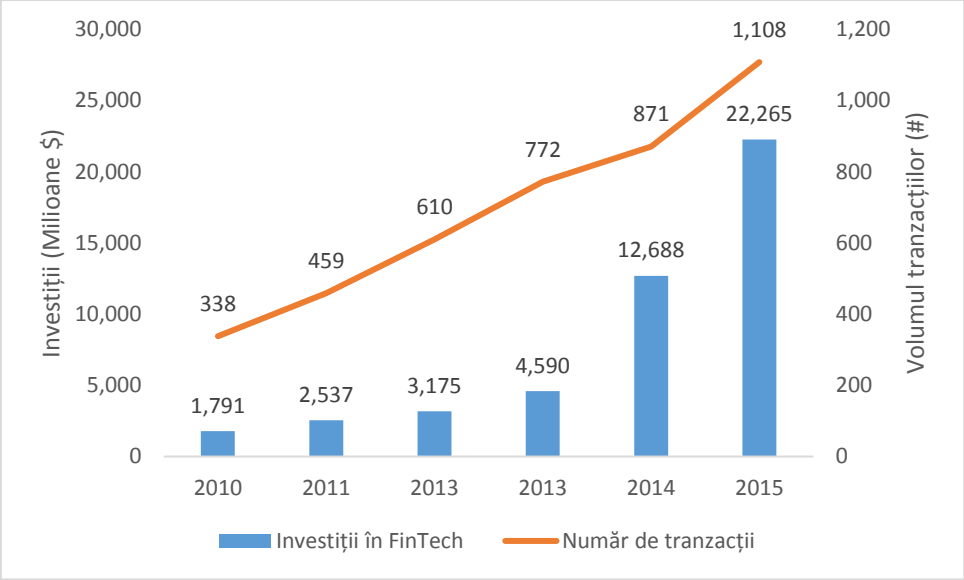
Astfel, analiza KPMG cu privire la dinamica industriei FinTech în cel de-al doilea trimestru al anului 2016 ne arată că, la nivel global, finanţarea companiilor din această categorie de către diverse instituţii financiare a ajuns la nivelul de 9,4 miliarde de dolari, aferentă unui număr de 374 de tranzacţii de acest fel (tranzacţii de participare la capitalul firmelor nou înfiinţate din domeniul FinTech).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Ca ordin de mărime, raportul realizat de Accenture în 2016 ne arată faptul că activitatea de finanţare a industriei FinTech este în creştere semnificativă, ajungând ca în 5 ani să înregistreze un număr de tranzacţii de mai bine de trei ori mai mare şi o valoare de aproximativ 12,5 ori mai mare.

Figura 19.7 **Activitatea de finanţare a industriei FinTech la nivel global (2010-2015)**



Sursa: Accenture (2016). *Fintech and the evolving landscape: landing points for the industry*.

Pe fundalul unor randamente scăzute, ca urmare a încercărilor de recuperare ulterioare crizei financiare globale, investiţiile de tipul *Venture Capital* în domeniul FinTech au crescut semnificativ până în anul 2015, pentru ca să marcheze o stagnare în anul 2016. Conform raportului realizat de KPMG cu privire la dinamica investiţiilor FinTech din trimestrul al doilea al anului 2016, America de Nord a fost centrul principalelor astfel de tranzacţii, deşi valoarea acestora se află în scădere în raport cu primul trimestru, în timp ce în Europa se remarcă o creştere a anvergurii acestor operaţiuni.

Două tendinţe importante pot fi remarcate în ceea ce priveşte evoluţia FinTech: pe de o parte, se poate observa că termenul permite cuprinderea unor activităţi aflate în continuă evoluţie, remarcabile fiind, în special, cele din categoria InsurTech şi, mai nou, activitatea de consiliere asistată de calculator (engl. *robo advisory*) şi, pe de altă parte, se remarcă încercarea companiilor din acest domeniu de a construi sisteme de colaborare în procesul de creaţie, respectiv dezvoltarea unor platforme care să le permită companiilor mari să atragă, să stimuleze şi să testeze noile idei de afaceri.

În ceea ce priveşte importanţa inovării financiare pentru dezvoltarea economică, Beck et al. (2016) remarcă faptul că, în perioada 2007-2009, criza financiară globală a alimentat proliferarea dezbaterilor cu privire la măsura în care inovarea financiară are un impact pozitiv sau negativ asupra creşterii economice.

Astfel, viziunea tradiţională – conform căreia inovarea financiară permite creşterea calităţii şi varietăţii serviciilor financiare, facilitează procesul de diseminare a riscurilor şi îmbunătăţeşte procesul de alocare a resurselor – este contrabalansată de analize care reflectă faptul că inovarea creşte fragilitatea sistemului financiar.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Aceste analize consideră că, la baza declanşării crizei financiare din Statele Unite ale Americii, a stat creşterea necontrolată a creditării, fenomen care a determinat manifestarea bulei speculative de pe piaţa imobiliară şi care a fost declanşat, pe de o parte, de crearea de noi instrumente financiare percepute ca investiţii sigure, dar care erau expuse unor riscuri neglijate şi, pe de altă parte, de încurajarea băncilor de a dezvolta produse structurate care să exploateze neînţelegerea pieţelor financiare.

19.4 Inovarea în marketingul internaţional

Tehnologia întotdeauna a avut un impact foarte mare asupra activităţii de marketing, dar, în ziua de azi, observăm că viteza cu care sunt dezvoltate instrumente de marketing este una accelerată, iar aşteptările clienţilor faţă de mărcile utilizate sunt în continuă schimbare.

Schimbările tehnologice la care am asistat în ultimii ani au influenţat toate activităţile de marketing. În primul rând, dezvoltarea tehnologică care a avut loc în ultimii ani şi răspândirea utilizării internetului la scară largă au dus la schimbarea modului în care produsele ajung de la producător la consumator.

Se observă faptul că marketingul direct este din ce în ce mai utilizat. În acelaşi timp, dezvoltarea sistemelor informatice a făcut ca firmele să aibă o mai bună gestiune a stocurilor şi, de asemenea, acestea reuşesc să monitorizeze comportamentului consumatorului, cu scopul de a satisface într-o mai mare măsură nevoile şi necesităţile consumatorului. Se poate afirma că noile tehnologii informatice oferă numeroase oportunităţi specialiştilor de marketing.

În mod concret, activitatea de **cercetare de marketing** în ultimii ani încorporează foarte multă tehnologie informaţională. Firmele şi-au creat baze de date interne, prin colectarea în format electronic a informaţiilor de piaţă şi a celor despre consumatori, de la toate departamentele firmei (marketing, finanţe, contabilitate, vânzări etc.) şi, ca urmare, au perspective mai detaliate privind consumatorii lor.

În mod similar, firmele şi-au creat departamente de inteligenţă competitivă de marketing, prin care colectează şi analizează în mod sistematic informaţiile disponibile public despre consumatori, competitori, piaţă. În acest scop, cercetarea informaţiilor disponibile pe internet este una dintre tehnicile utilizate, care include şi monitorizarea aşa numitului „internet buzz”, adică a discuţiilor ce au loc pe internet despre produsele firmei.

Spre exemplu, firma PepsiCo a organizat, pentru marca sa Gatorade, un centru de control la sediul din Chicago, în cadrul căruia o echipă monitorizează în timp real toată activitatea de social media privind acest produs. Când cineva (consumator, competitor, medic, ziarist, oricine) menţionează ceva legat de Gatorade în orice formă de social media (Facebook, Twitter etc.) apare un semnal de atenţionare pe unul dintre cele şase monitoare uriaşe ale centrului.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 19.5 Cele mai inovatoare companii la nivel global

Anual, revista *Forbes* întocmeşte un top al celor mai inovatoare companii la nivel global. Topul se realizează în funcţie de „prima de inovare" (engl. *innovation premium*). Aceasta se calculează pornind de la proiecţia fluxurilor de numerar ale companiilor, la care se adaugă creşterea anticipată. Se compară valorile actualizate nete pentru aceste fluxuri cu capitalizarea curentă de piaţă. Dacă o firmă are o capitalizare de piaţă mai mare decât valoarea actualizată netă a fluxurilor sale de numerar, se consideră că aceasta are o primă de inovare. În tabelul următor se pot vedea primele 50 de companii din lume din perspectiva acestei prime. Pentru anul 2016, revista listează 100 de companii în total.

Poziţia	Compania	Ţara	Poziţia	Compania	Ţara
#1	Tesla Motors	SUA	#26	AmerisourceBergen	SUA
#2	Salesforce.com	SUA	#27	Visa	SUA
#3	Regeneron Pharmaceuticals	SUA	#28	Sysmex	Japonia
#4	Incyte	SUA	#29	Baidu	China
#5	Alexion Pharmaceuticals	SUA	#30	Mastercard	SUA
#6	Under Armour	SUA	#31	Hindustan Unilever	India
#7	Monster Beverage	SUA	#32	Hermès International	Franţa
#8	Unilever Indonesia	Indonezia	#33	TransDigm Group	SUA
#9	Vertex Pharmaceuticals	SUA	#34	Perrigo	Irlanda
#10	BioMarin Pharmaceutical	SUA	#35	The Priceline Group	SUA
#11	Amazon.com	SUA	#36	Adobe Systems	SUA
#12	ARM Holdings	Marea Britanie	#37	Cerner	SUA
#13	Naver	Coreea de Sud	#38	Ulta Salon Cosmetcs & Fragrance	SUA
#14	FleetCor Technologies	SUA	#39	Chipotle Mexican Grill	SUA
#15	Netflix	SUA	#40	Almarai	Arabia Saudită
#16	Shanghai RAAS Blood Products	China	#41	Fast Retailing	Japonia
#17	Rakuten	Japonia	#42	Starbucks	SUA
#18	Asian Paints	India	#43	Unicharm	Japonia
#19	LG Household & Health Care	Coreea de Sud	#44	Sirius XM Radio	SUA
#20	Verisk Analytics	SUA	#45	Iliad	Franţa
#21	Amorepacific	Coreea de Sud	#46	Magnit	Rusia
#22	Coloplast	Danemarca	#47	Autodesk	SUA
#23	Marriott International	SUA	#48	Tencent Holdings	China
#24	Illumina	SUA	#49	BesTV New Media	China
#25	Red Hat	SUA	#50	Lindt & Sprungli	Elveţia

Topul permite şi evidenţierea pe regiune. Astfel, din Europa de Est se observă o singură companie, Magnit (Rusia) din industria alimentară. Din Europa de Vest sunt 23 de companii, 19 din zona Pacific, 1 din Orientul Mijlociu, 5 din Asia Centrală, 2 din America de Sud. Regiunea care găzduieşte cele mai inovative companii este America de Nord (49 din 100). Din punctul de vedere al industriilor considerate, distribuţia este la fel de eterogenă: automobile (1), bunuri de capital (10), servicii comerciale (4), textile (4), servicii (5), alimentar (1+10), medical (9), consumabile pentru casă (8), materiale (2), mass-media (6), farmaceutice (11), retail (10), semiconductori (1), software (14), hardware (2) şi telecomunicaţii (2).

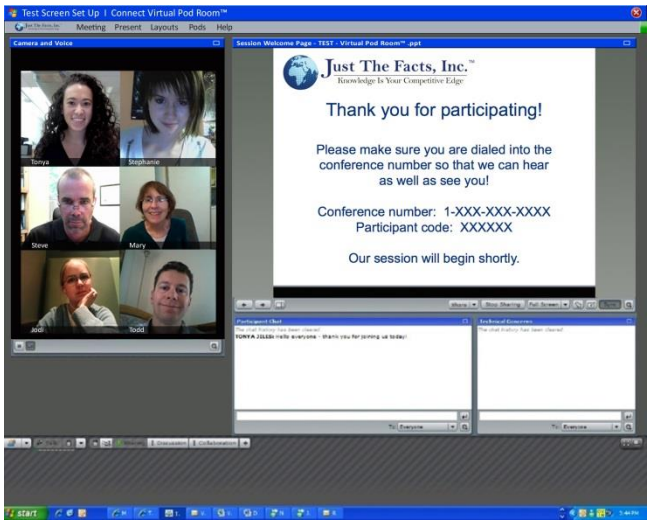
Sursa: Forbes (2016). Disponibil la http://www.forbes.com/innovative-companies/list/.

Sunt monitorizate, totodată şi traficul pe pagina web, şi reclamele on-line, obţinându-se astfel o imagine integrată a mărcii pe internet, cu informaţiile pentru îmbunătăţirea produselor, comunicarea cu consumatorul (Kotler şi Armstrong, 2014). Inclusiv colectarea de date primare se face prin cercetare pe internet: sondaje pe internet, paneluri on-line, focus grupuri on-line (a se vedea figura de mai jos), experimente online (în magazine virtuale), cât şi formarea de comunităţi ale mărcilor. Astfel se reduc masiv costurile cercetării, făcând-o permisivă pentru orice organizaţie. Spre exemplu, prin folosirea unor servicii de sondaj online de tipul SurveyMonkey (www.surveymonkey.com) firmele pot crea şi distribui propriile chestionare pe care, ulterior, le pot şi prelucra.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

***Figura 19.8* Online focus group**



Sursa: http://www.justthefacts.com/qualitative-on-line-focus-groups-x-14.

Politica de produs este şi ea influenţată, într-o mare măsură, de inovaţiile tehnologice. Observăm pe piaţă produse care sunt utilizate foarte mult în formă virtuală. Un exemplu este muzica. Aceasta se vinde în continuare în format „fizic" sub formă de CD-uri sau vinyl-uri, dar foarte mulţi consumatori preferă să cumpere muzică în format digital şi să o descarce direct pe telefon, iPod, calculator sau tabletă.

Observăm acest fenomen şi pentru cărţi. Cărţile în format electronic pentru dispozitivele tip Kindle au devenit foarte populare. Cărţile sunt cumpărate online şi sunt descărcate direct pe dispozitivul utilizat pentru citirea acestora. Există, astfel, produse ce sunt pretabile livrării numai prin intermediul internetului: cărţi, muzică, software, jocuri, filme, divertisment, dar şi servicii profesionale (de tip outsourcing: contabilitate, evidenţe statistice etc.), dar şi produse ce vor folosi ambele forme de distribuţie: fizică şi virtuală.

Politica de preţ a firmei de asemenea este influenţată de către dezvoltarea tehnologică. Putem vedea influenţa tehnologiei în ceea ce priveşte îmbunătăţirea procesului de manufacturare, automatizării şi realizarea de economii care ce se reflectă în preţ. În acelaşi timp, firmele sunt conştiente de faptul că majoritatea consumatorilor, dar şi concurenţa, au informaţii despre produse şi preţul acestora în orice moment al zilei, datorită internetului, ceea ce poate influenţa strategia de preţ a firmei.

Compania germană Adidas a construit o fabrică de pantofi de sport complet automatizată în Germania, numită SpeedFactory, în care pantofii de sport sunt realizaţi integral de roboţi automatizaţi. Compania are în plan deschiderea unei astfel de fabrici şi în SUA în anul 2017. Compania a menţionat că principalul scop al automatizării producţiei este o viteză mai mare a procesului de producţie, în comparaţie cu cel prezent, prin care pantofii de sport sunt produşi manual în fabricile situate în Asia. Când pantofii de sport vor fi produşi de roboţi automaţi, pe termen lung se vor obţine masive economii de scară care, cuplate cu o durată mai scurtă a procesului de producţie şi cu o productivitate mai mare, vor conduce în mod inevitabil la costuri de producţie mai mici şi potenţial şi preţuri mai mici pentru produsele finale. Alte companii din aceeaşi industrie, precum Nike, iau în considerare această soluţie tehnologică modernă cu efecte majore asupra produsului şi calităţii sale, dar şi a preţului.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 19.9 **Fabrica Adidas SpeedFactory din Germania complet automatizată, 2016**

Sursa: http://www.economist.com/news/business/21714394-making-trainers-robots-and-3d-printers-adidass -high-tech-factory-brings-production-back.

Tehnologia informaţiei intervine masiv şi în modul în care se desfăşoară distribuţia, influenţând astfel **politica de distribuţie**. Logistica – ca parte a politicii de distribuţie – a fost inovată într-o mare măsură în ultimii 10 ani datorită dezvoltării tehnologiei informaţiei. Una dintre aceste inovaţii se referă la sistemele de monitorizare a deplasării materialelor şi produselor, atât în interiorul cât şi în exteriorul depozitelor, care afectează atât procurarea materialelor, cât şi livrarea produselor. Monitorizarea este posibilă datorită tehnologiei RFID (engl. *Radio-Frequency Identification*), prin care pe fiecare produs/ambalaj este aplicat RFID tag – obiect de transmitere RFID cu scopul de a identifica şi urmări mişcarea produsului prin unde radio. Sistemul este folosit pentru organizarea stocurilor, cu scopul de a se reduce situaţiile în care compania rămâne fără stocuri de marfă sau materii prime. Sistemul are ca beneficii diminuarea costurilor cu forţa de muncă, simplificarea proceselor şi reducerea erorilor în inventarul stocurilor.

O altă inovaţie în domeniul distribuţiei se referă la coordonarea proceselor logistice între membrii parteneri ai canalelor de distribuţie prin sistemul EDI (engl. *Electronic Data Interchange*), care este un sistem ce permite schimbul automat de date între aplicaţii situate la distanţă şi aparţinând unor organizaţii diferite. Principalul avantaj al acestui sistem electronic de schimb de date automat este gestionarea unor volume foarte mari de date. Acest lucru este foarte important pentru eficientizarea activităţii detailiştilor de mari dimensiuni, care lucrează cu un număr ridicat de furnizori şi un număr foarte ridicat de consumatori, activitate ce implică gestionarea de documente foarte numeroase şi foarte variate. Şi furnizorii de mici dimensiuni au fost nevoiţi să folosească acest sistem pentru a putea colabora cu marii detailişti. EDI a reprezentat un prim pas în integrarea activităţii furnizorilor cu cea a distribuitorilor.

Un al doilea nivel al procesului de integrare a activităţii furnizori-distribuitori, posibil datorită inovaţiilor informatice, este cel al unui management comun al activităţilor de furnizare. Una dintre tehnicile cele mai cunoscute este VMI (engl. *Vendor Management Inventory*), un sistem prin care deciziile privind sortimentul de produse şi controlul stocurilor de la distribuitor sunt luate de către furnizor. Furnizorul este cel ce va lua deciziile de înlocuire şi completare de stocuri pentru clientul său, distribuitorul, datorită accesului permanent la informaţii prin sistemul automat de schimb de date. Una dintre industriile în care acest sistem a avut succes este industria de îmbrăcăminte.

Un nivel şi mai integrat al relaţiei furnizor-client distribuitor este cel la care s-a ajuns prin utilizarea metodologiei CPFR (engl. *Collaborative Planning Forecasting and Replenishment*), prin care previzionarea vânzărilor, stabilirea sortimentelor şi schemele de aprovizionare sunt realizate în comun prin parteneriatul dintre furnizor şi distribuitor, prin folosirea unei baze de date comune şi împărtăşirea informaţiei.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

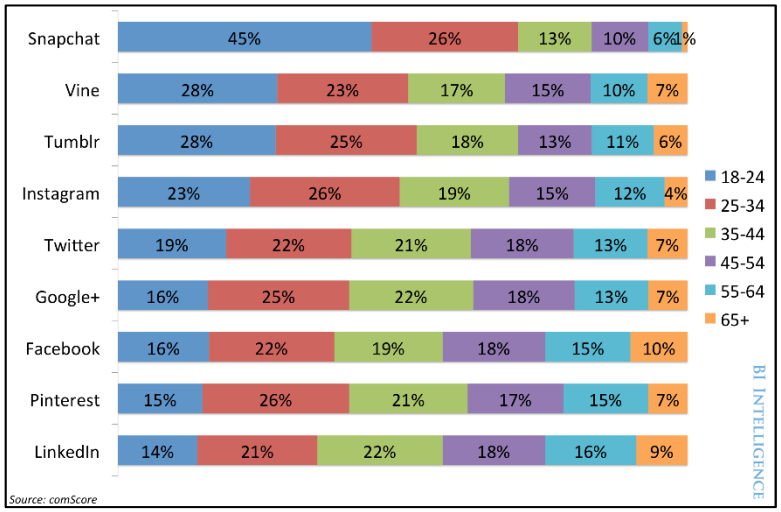
Tehnologia informației permite managementul furnizorilor prin internet, prin procese precum *e-procurement* și *e-sourcing*, procese prin care toate activitățile de aprovizionare se fac în format digitalizat și în colaborare cu furnizorii. Astfel au luat naștere piețe electronice ce facilitează tranzacțiile și interacțiunea între firme (Musso, 2010).

Poate că cel mai vizibil impact al tehnologiei asupra activității de marketing este cel asupra **politicii de promovare** sau de comunicare a firmei, care cuprinde, în ultima perioadă mai ales, utilizarea rețelelor de socializare în activitatea de marketing. Companiile folosesc rețelele de socializare într-un alt mod decât utilizatorii de rând. Unele companii folosesc rețelele de socializare pentru a crea o relație cu clienții actuali și potențiali, publicul general și purtătorii de interese, pentru a genera valoare, dar și pentru a primi feedback și pentru a se asigura că sunt la curent cu nevoile și dorințele oamenilor. Alte companii folosesc rețelele de socializare ca un canal de comunicare, prin care transmit consumatorilor informații și notificări.

Ceea ce este interesant este că organizațiile care nu au o prezență online sunt percepute că „nu există" și, prin urmare, nu sunt de încredere. Nu este vorba doar de rețele de socializare aici, ci de orice fel de prezență online. Fie că vorbim de o companie mică, mijlocie sau mare, locală sau internațională, lipsa unei prezențe online ridică suspiciuni pentru consumatori. Majoritatea consumatorilor consideră că orice companie ar trebui să comunice și virtual cu publicul său, mai ales în ziua de azi, când mulți consumatori sunt conectați constant prin utilizarea unui calculator la muncă și acasă și utilizarea unui *smartphone*. Vedem, prin urmare, că mulți consumatori au acces 24/7 (24 de ore pe zi, 7 zile pe săptămână) la internet și, prin urmare, consideră că firmele ar trebui să fie conștiente de acest lucru și să comunice și virtual cu publicul lor.

Am menționat faptul că organizațiile utilizează rețelele de socializare diferit față de utilizatorii de rând. Un aspect de care companiile trebuie să țină cont este cum folosește publicul țintă rețelele de socializare sau dacă le folosește. În figura următoare vedem distribuția pe vârste a utilizatorilor de rețele sociale din S.U.A.:

***Figura 19.10* Distribuția pe vârste pentru principalele rețele sociale, SUA, 2016**



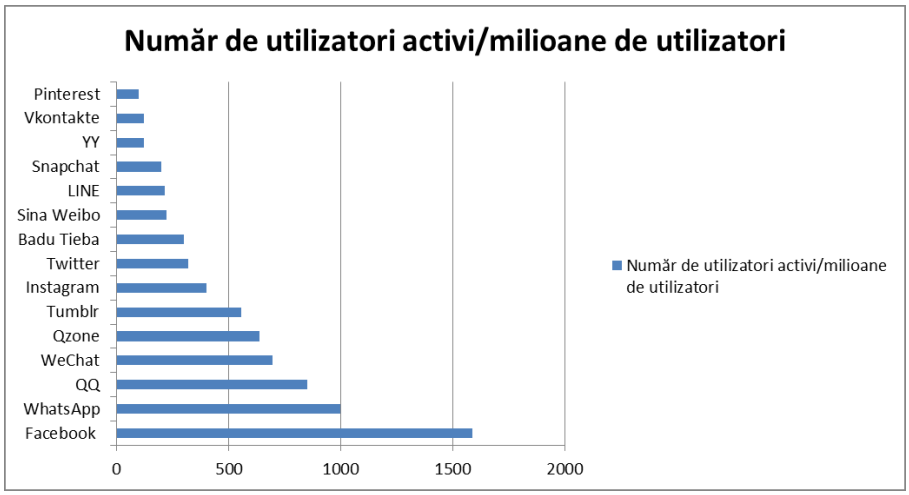
Sursa: http://www.businessinsider.com/update-a-breakdown-of-the-demographics-for-each-of-the-different-social-networks-2015-6.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Utilizarea reţelelor sociale oferă companiilor oportunitatea de a comunica cu un public divers. Evident acest lucru trebuie făcut cu atenţie. Observăm că, în SUA, anumite reţele sociale, precum Snapchat, Vine şi Tumblr, sunt utilizate cu precădere de un public tânăr. De asemenea, trebuie să ţinem cont şi de faptul că, la nivel global, există mai multe reţele de socializare şi putem observa diferenţe în utilizarea acestora. În figura următoare sunt redate cele mai utilizate reţele de socializare la nivel global.

Figura 19.11 **Cele mai utilizate reţele de socializare la nivel global după numărul de utilizatori activi (milioane de utilizatori) în aprilie 2016**



Sursa: http://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/.

Nu este surprinzător că Facebook este cea mai utilizată reţea de socializare la nivel de global, dar observăm în acest clasament şi prezenţa anumitor reţele care sunt populare doar în anumite zone, cum ar fi: QQ, QZone, WeChat, SinaWeibo, YY, care sunt utilizate în China; LINE, o aplicaţie utilizată în Japonia; şi VKontakte, o platformă utilizată cu precădere în Federaţia Rusă şi fostele state ale Uniunii Sovietice.

În România, Facebook este cea mai utilizată platformă socială, cu 8.500.000 de utilizatori înregistraţi şi 27,9% dintre utilizatori au vârste între 25-34 ani, 21,6% au vârste între 18-24 ani, iar 20,8% au vârste între 35-44 de ani (Facebrands, 2016).

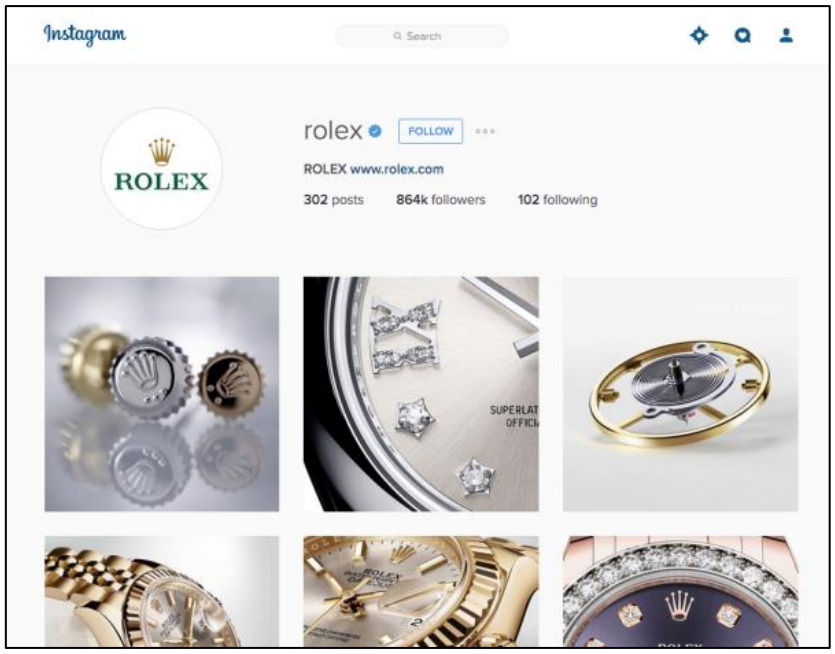
Reţelele sociale au devenit o metodă foarte populară de a interacţiona cu consumatorii, deoarece oferă posibilitatea de a crea o legătură între companie, brandurile acesteia şi consumatori, legătură care nu este realizabilă prin mijloacele tradiţionale de promovare. De asemenea, mijloacele tradiţionale de promovare nu oferă oportunitatea de a ajunge la un număr atât de mare de consumatori în acelaşi timp în toată lumea. Un alt motiv pentru care reţelele de socializare au devenit un mijloc preferat de comunicare pentru companii – de orice dimensiune, locale sau internaţionale – este legat de costurile unei campanii online, care sunt considerabil mai mici decât cele ale unei campanii tradiţionale. Desigur, acest lucru nu înseamnă că nu există şi dezavantaje pentru o astfel de comunicare. Mediul online necesită o interacţiune constantă care poate consuma timp şi, de asemenea, necesită creativitate.

Rolex, o companie cu un produs de lux şi cu o imagine clasică, foloseşte tehnici de marketing moderne, printre care crearea şi oferirea către consumator a unor imagini deosebite cu produsele firmei prin intermediul social media. Astfel de imagini minimaliste, dar de detaliu, sunt considerate a fi atractive pentru un stil de viaţă sofisticat al consumatorilor Rolex.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 19.12 **Rolex utilizând social media: Instagram**



Sursa: Instagram @rolex, 2017.

Un alt exemplu este cel al companiei Nike, care are o prezenţă foarte bună în social media. Nike are conturi pe Facebook, Instagram, Twitter, Google+. Pe Twitter, spre exemplu, Nike are trei conturi: @Nike; @NikeStore şi @NikeSupport, fiecare având un alt scop. Primul este cel de prezentare generală a companiei, cel de al doilea este cel prin care se oferă informaţii specifice despre comenzile de produse, în timp ce cel de-al treilea cont a fost creat pentru a dezvolta o relaţie pe termen lung şi o interacţiune activă cu consumatorii.

CASETA 19.6 Exerciţiu de creativitate: întrebările catalizatoare

Jeff Dyer, Hal Gregersen şi Clayton Christensen, în cartea lor *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators* (2011), propun soluţii pentru creşterea creativităţii într-o organizaţie.
Prima dintre acestea se raportează la un mod de viaţă: ***4-24*** îndrumă către alocarea a patru minute în fiecare zi în care să se pună doar întrebări.
A doua soluţie este exerciţiul propus aici, acela al întrebărilor catalizatoare. Presupuneţi că sunteţi un întreprinzător sau un manager al unei companii mari. Vă alegeţi industria în care activaţi şi compania. Este de dorit ca aceasta să fie o companie reală, în caz contrar exerciţiul de imaginaţie devine fantezist. Referitor la această companie, încercaţi să răspundeţi la următoarele:

a. Ce s-ar întâmpla dacă am face pe dos lucrurile faţă de cum le facem acum?
b. Ce am face dacă banii nu ar fi o problemă?
c. Cum am vinde produsele noastre într-o zonă în care nu am avea acces la infrastructură sau publicitate?
d. Dacă mâine ni s-ar interzice să vindem produsele noastre din gama curentă către clienţii noştri actuali, cum am face bani anul viitor?
e. Dacă am reduce gama de produse actuală cu 50% sau 75%?

Sursa: Dyer, J., Gregersen, H. şi Christensen, C.M. (2011), The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators, *Harvard Business Review Press,* 2011.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

SUMAR

- Inovarea este procesul de generare de noutate la nivel de proces, produs, organizaţie sau marketing. Inovaţia este rezultatul acestui proces.
- Inovaţiile nu se difuzează doar la de creator/generator la clientul final/adoptor, ci şi de la o companie la alta.
- Inovaţia se poate difuza la nivel global prin intermediul reţelelor de cunoaştere/inovare, a alianţelor strategice, a consorţiilor sectoriale; este emergent fenomenul de inovare deschisă.
- Inovarea în sfera serviciilor este, deci, un proces continuu, cu două dimensiuni esenţiale: coparticiparea la crearea de valoare şi digitalizarea serviciilor.
- Inovarea financiară reprezintă fenomenul prin care se creează şi se popularizează noi instrumente, tehnologii, instituţii şi chiar pieţe financiare.
- Pe fundalul dezvoltărilor tehnologice, inovarea financiară se identifică cu conceptul FinTech.
- Domeniul de activitate FinTech este în plin avânt şi captează un număr mare de companii start-up nu doar în domeniul financiar.
- Marketingul a fost în mod radical afectat de utilizarea noilor tehnologii şi de reţelele de socializare.

TERMENI-CHEIE

Inovare, inovaţie, invenţie, difuziune, inovare deschisă, cocreare de valoare, reţea de inovare, *FinTech*, tehnocreditare, tehno-plată, finanţe personale, transfer de bani, *blockchain*, tehnopieţe de capital, finanţare în masă, *InsurTech*, marketing inovativ, tehnologia informaţiei şi marketing

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

1. Care este diferenţa dintre inovare şi inovaţie?
2. Câte tipuri de inovare cunoaşteţi? Care sunt acestea? Puteţi exemplifica?
3. Alegeţi o strategie de inovare. Puteţi prezenta exemple ale unor companii care implementează respectiva strategie?
4. Faceţi o analiză comparativă a evoluţiei poziţiei României în Uniunea Europeană din perspectiva indicatorilor referitori la inovare.
5. Ce reprezintă inovarea financiară? Care este legătura cu *FinTech*?
6. La ce se referă conceptul de finanţare în masă (*crowdfunding*)?
7. Care sunt tendinţele *FinTech* la nivel global?
8. Care este rolul reţelelor sociale în marketingul internaţional?
9. Cum au fost afectate fiecare dintre elementele tradiţionale ale mixului de marketing de dezvoltare tehnologică?

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

BIBLIOGRAFIE

Alt, R., & Puschmann, T. (2012). 'The rise of customer-oriented banking – electronic markets are paving the way for change in the financial industry', *Electronic Markets*, Dec. 2012.

Beck, T., Chen, T., Lin, C., & Song, F. M. (2016). 'Financial innovation: The bright and the dark sides', *Journal of Banking & Finance*, 72, pp. 28-51.

Beder, S. (2000). *The Role of Technology in Sustainable Development*, University of Wollongong Archive, Disponibil la http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1049&context=artspapers.

Cano-Kollmann, M., Cantwell, J., Hannigan, T.J., Mudambi, R., & Song, J. (2016). 'Knowledge connectivity: An agenda for innovation research in international business', *Journal of International Business Studies*, 47(3), pp. 255-262.

Cantono, S., & Silverberg, G. (2009). 'A percolation model of eco-innovation diffusion: the relationship between diffusion, learning economies and subsidies', *Technological forecasting and social change*, 76(4), pp. 487-496.

Cantwell, J. (2013). 'Blurred boundaries between firms, and new boundaries within (large multinational) firms: The impact of decentralized networks for innovation' (28 februarie 2013), *Seoul Journal of Economics*, 26 (No. 1 2013), pp. 1-32. Disponibil la https://ssrn.com/abstract=2228981.

Cantwell, J. (2017). 'Innovation and international business', *Industry and Innovation*, 24:1, pp. 41-60.

Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation*, în Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds., *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford: Oxford University Press, Disponibil la http://hchesbrough.wpengine.com/NewParadigm.

Deschamps, J.P. (2013). *9 Different Models in use for Innovation Governance*. Disponibil la http://www.innovationmanagement.se/2013/05/08/9-different-models-in-use-for-innovation-governance/.

Drucker, P. F. (1985). 'The discipline of innovation', *Harvard Business Review*, 63(3), pp. 67-72.

Dyer, J. Gregersen, H., & Christensen, C.M. (2011). *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Harvard Business Review Press.

Dyer, J., & Gregersen, H. (2016). *Tesla's Innovations Are Transforming The Auto Industry*. Disponibil la http://www.forbes.com/sites/innovatorsdna/2016/08/24/teslas-innovations-are-transforming-the-auto-industry.

Francis, D., & Bessant, J. (2005). 'Targeting innovation and implications for capability development', *Technovation*, 25(3), pp. 171-183.

Gemuenden, G. (1999). Comentariu la Hawks, J., 'An Exchange on Definitions of Innovation', *Innovation Journal*, 4(3), article 2.

Geromel, R. (2012). *The 9 Commandments of Innovation*, Forbes, 16 aprilie 2012. Disponibil la http://www.forbes.com/sites/ricardogeromel/2012/04/16/the-9-commandments-of-innovation/#606cd01747b0.

Graham, T.J. (2016). *Innovation the Cleveland Clinic Way*, McGraw-Hill.

Jaruzelski, B., & Dehoff, K. (2010). *The Global Innovation 1000 – How the Top Innovators Keep Winning*.

Jaruzelski, B., & Dehoff, K. (2007). *The Customer Connection: The Global Innovation 1000*, un studiu Booz Allen, Disponibil la http://www.ipeg.com/_UPLOAD%20BLOG/The%20Global%20Innovation%201000%202007%20Booz%20Hamilton.pdf.

Howells, J. (2000). *Innovation & Services: New Conceptual Frameworks*, Centre for Research on Innovation and Competition, The University of Manchester.

Howells, J. (2004). 'Innovation, consumption and services: Encapsulation and the combinatorial role of services', *The Service Industries Journal*, 24(1), pp. 19-36.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Kotler Ph., & Armstrong G. (2014). *Principles of Marketing*, 15th edition, Pearson.

Khiaonarong T., & Liebena J. (2009). *Banking on Innovation: Modernisation of Payment Systems*, Springer Science & Business Media.

Lopez Claros, A., & Mata, Y. (2011). *The Innovation Capacity Index: Factors, Policies, and Institutions Driving Country Innovation*. Disponibil la http://www.augustolopez-claros.net/docs/IDR2010_ICI_ LopezClaros_Mata.pdf.

Munir, K.A., & Phillips, N. (2002). 'The concept of industry and the case of radical technological change', *The Journal of High Technology Management Research*, 13(2), pp. 279-297.

Musso F. (2010). 'Innovation in Marketing Channels', *Symphonia. Emerging Issues in Management*, 1, pp. 23-42, http://dx.doi.org/10.4468/2010.1.04musso, ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/sym/PDF/ symjournl142.pdf.

Nakamoto, S. (2008). *Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system*. Disponibil la http://www.cryptovest.co.uk/resources/Bitcoin%20paper%20Original.pdf.

Rogers, D. (1983). 'America's maturing innovation: off-price apparel stores', *Retail and Distribution Management*, 11(5), pp. 29-31.

Seelig, T. (2012). *inGenius: A Crash Course on Creativity*, HarperOne.

Seelig, T. (2015). *Insight Out: Get Ideas Out of Your Head and Into the World*, HarperCollins.

Teece, D. J. (2014). 'A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise', *Journal of International Business Studies*, 45(1), pp. 8-37.

Tidd, J. (2006). *A review of innovation models*, Imperial College London, 16.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 3rd Edition, Wiley.

Tidd, J., & Bessant J. (2013). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Ediţia 5 (2009 – ediţia 4), Wiley.

Tidd, J., & Bessant, J. (2016). *Innovation Portal*. Disponibil la http://www.innovation-portal.info/online-resources-for-managing-innovation/.

Tufano, P. (2003). *Financial Innovation* în Constantinides, G.M., Harris, M., & Stulz, R.M. (ed.) (2003) *Handbook of the economics of finance. Volume 1A Corporate finance*, Elsevier B.V.

Voicu-Dorobanţu, R., (2010). *Tranzacţiile cu produse financiare electronice – Noi abordări teoretice. Scenarii viitoare pentru afaceri financiare electronice în România*, teză de doctorat.

Weil, H.B., & Utterback, J.M. (2005). 'The Dynamics of Innovative Industries', *Proceedings of the 23rd International System Dynamics Conference*, System Dynamics Society, September 2005.

*** Accenture (2016). *Fintech and the evolving landscape: landing points for the industry.*

*** Comisia Europeană (2014). *Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Research and innovation as sources of renewed growth* (10 iunie 2014). Disponibil la https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/state-of-the-union/2013/research-and-innovation-as-sources-of-renewed-growth-com-2014-339-final.pdf.

*** EIS – European Innovation Scoreboard (2016). Disponibil la http://ec.europa.eu/growth/industry/ innovation/facts-figures/scoreboards_en.

*** Innobarometer (2016). Disponibil la https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/ innobarometer_en.

*** KPMG (2016). *CB Insights* (2016) *The pulse of FinTech*, Q2 2016.

*** Microsoft Innovation Centres (2017). Disponibil la https://www.microsoftinnovationcenters.com/.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitolul 20

Relaţii economice internaţionale în economia dematerializată

Autori:
Ana BOBIRCĂ
Ana Maria MARINOIU

Structură:

- Transformări structurale în economia contemporană. De la informaţie la crearea de competenţe şi producţia de valoare
- Serviciile şi procesele de producţie; firme şi pieţe de servicii
- Tranzacţii internaţionale în economia dematerializată. Tipologie, evoluţie, evaluare, modalităţi de prestare
- De la internaţionalizarea la globalizarea serviciilor; STN în domeniul serviciilor

Obiective:

- Înţelegerea transformărilor calitativ-structurale din economia contemporană
- Familiarizarea cu noi concepte, specifice instrumentarului ştiinţific al economiei dematerializate
- Identificarea rolului şi importanţei serviciilor în economie
- Determinarea relaţiei activităţi de servicii – avantaj competitiv la nivelul lanţului de valoare
- Identificarea modalităţilor de prestare a serviciilor pe piaţa internaţională
- Prezentarea paradigmei OLI şi a importanţei acesteia pentru înţelegerea expansiunii internaţionale a firmelor de servicii

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

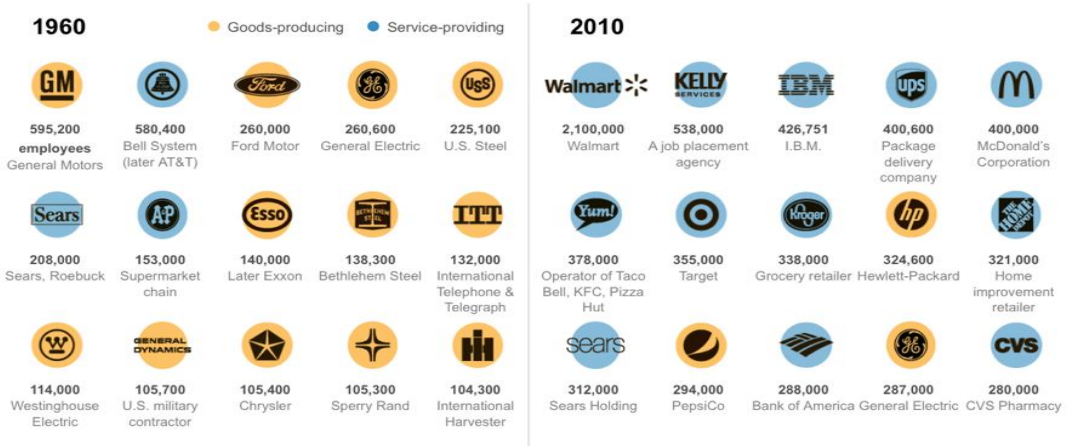
MINICAZ

CASETA 20.1 „Servitizarea" industriei – IBM

„Servitizarea" este una dintre opţiunile strategice importante pentru firmele specializate în producţia de bunuri, în special în cazul economiilor dezvoltate. „Servitizarea" (Vandermerwe şi Rada, 1988), concept apărut la sfârşitul anilor '80, reprezintă un proces de creare de valoare prin creşterea intensităţii în servicii a producţiei; în fapt, comercializarea unor soluţii integrate, cu valoare de utilizare mare, sursă de avantaj competitiv.

Astăzi, marile companii producătoare de bunuri, în special cele din domeniul industriilor intensive în tehnologie, înregistrează dificultăţi în atingerea profitului aşteptat de acţionari strict din comercializarea bunurilor, ceea ce le forţează să reacţioneze prin deplasarea activităţilor principale în avalul lanţului de valoare, căutând să inoveze şi să creeze produse şi servicii sofisticate (Porter şi Ketels, 2003).

O analiză sumară asupra evoluţiei structurii activităţii celor mai mari angajatori la nivel mondial demonstrează o creştere evidentă a ponderii activităţilor de servicii, care ajung să reprezinte activitatea principală. Spre exemplu, în Statele Unite ale Americii, după 1960, marile companii s-au specializat în prestarea de servicii, după cum se poate observa şi în imaginea următoare.



Sursa: http://www.nytimes.com/interactive/2012/01/20/business/the-iphone-economy.html?_r=1&.

Companii ca IBM realizează, în prezent, mai mult de jumătate din cifra lor de afaceri din prestarea de servicii. IBM a suferit o transformare majoră începând cu anul 1993, odată cu schimbarea echipei de management şi cu numirea lui Louis Gerstner, Jr. ca director executiv. Acesta a identificat principalele probleme ale companiei, susţinând faptul că IBM-ul a pierdut încrederea clienţilor ca efect al costurilor semnificativ mai mari decât ale concurenţei şi al descentralizării excesive a activităţii.

Noua strategie adoptată a fost de transformare a companiei şi de poziţionare ca deschizător de drumuri în oferirea de soluţii IT integrate pentru clienţi. În acest sens, Gerstner a implementat trei categorii de măsuri cheie: (1) managementul costurilor; (2) diversificarea canalelor de vânzări şi marketing; şi (3) centrarea pe oferirea de servicii.

Încă de la început, noul CEO a conştientizat dificultăţile pe care urma se le întâmpine compania în implementarea planului propus, dificultăţi precum:

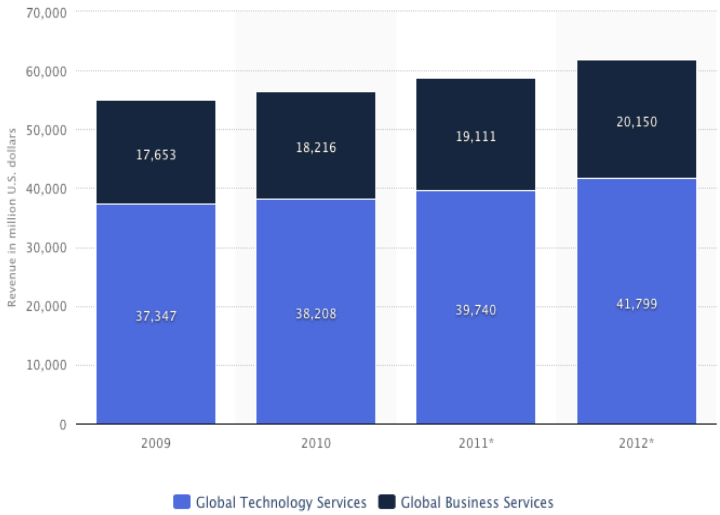
- IBM-ul urma să recomande produse/servicii care se potriveau cel mai bine nevoilor clienţilor, chiar dacă acestea urmau să fie achiziţionate de la concurenţă, fapt ce, în cadrul propriei echipe de vânzări, era de natură a stârni reticenţe şi dificultăţi în implementare;
- compania urma să se familiarizeze cu un nou proces, şi anume prestarea de servicii, care diferă substanţial de comercializarea bunurilor, activitate experimentată anterior;
- nu în ultimul rând, se punea problema dificultăţii gestionării serviciului, care este intensiv în factor uman, depinzând de capacitatea fiecărui vânzător de a „crea soluţii" optime, în funcţie de specificul şi nevoile clientului, de a gestiona informaţiile primite şi chiar de a se adapta, la momentul prestaţiei, în funcţie de noile variabile.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

(*continuare*)
Louis Gerstner, Jr. este cel care a sesizat oportunitatea determinată de transformarea cererii şi, deci, nevoia orientării ofertei către furnizarea de „soluţii", fenomen pe care l-a denumit ca „dorinţa puternică a clientului pentru oferirea de produse integrate".
Comercializarea serviciilor a devenit, progresiv, din ce în ce mai profitabilă, reprezentând un procent în creştere din cifra de afaceri, fapt ce a condus la crearea IBM Global Services. În octombrie 2002, procesul de reorientare a afacerii s-a consolidat prin achiziţia PwC Consulting contra sumei de 3,9 miliarde USD. Acest lucru aproape a dublat numărul de consultanţi în cadrul IBM Global Services, adăugând 30.000 de consultanţi în 52 de ţări.
În prezent (2017), IBM Global Business Services este organizată pe şase linii de servicii: *Business Analytics & Strategy, Interactive Experience, Application Management Services, Mid Market, SAP Application Services, Microsoft Services*.

Cifra de afaceri IBM din întreaga lume în perioada 2009-2012, pe segmente (milioane USD)



Sursa: https://www.statista.com/statistics/204176/ibm-global-services-revenue/.

Experienţa IBM oferă o serie de lecţii-cheie precum:
- importanţa directorului executiv ca prim factor de schimbare, prin implementarea unor acţiuni strategice de management în acest sens;
- transferul dinspre producţia de bunuri la prestarea şi comercializarea de servicii este un proces anevoios, dar reprezintă un element de succes în vederea menţinerii poziţiei pe o piaţa globală, în care tehnologia deţine supremaţia;
- forţa de muncă reprezintă un canal de distribuţie pe piaţă, putând fi utilizată şi ca un canal de relaţii publice.

Întrebări:
1. Care consideraţi că sunt factorii-cheie care au condus la specializarea companiei IBM în oferirea de servicii pe pieţele internaţionale?
2. Subliniaţi rolul directorului executiv Louis Gerstner Jr. în evoluţia companiei IBM.
3. Numiţi cel puţin două companii pe care le consideraţi relevante pentru a evidenţia specializarea în prestarea de servicii vs. bunuri.

Surse: Young, L. (2008). *From Products to Services Insight and experience from companies which have embraced the service economy*, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd., pp. 88-91.
Porter, M. şi Ketels, C. (2003). *Competitiveness: moving to the next stage*, ESRC, Economic & Social Research Council. Disponibil la https://www.researchgate.net/publication/238513657 _UK_Competitiveness_Moving_to_the_Next_Stage.
Vandermerwe, S. şi Rada, J. (1988). 'Servitization of Business: Adding Value by Adding Services', *European Management Journal*, 6(4), pp. 314-324.
https://www.statista.com/statistics/204176/ibm-global-services-revenue/

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

20.1 Transformări structurale în economia contemporană De la informaţie la crearea de competenţe şi producţia de valoare

Pieţele secolului XX funcţionau pe baza unor delimitări clare în interacţiunea între firmă şi mediul economic local sau internaţional, între consumator şi producător, cu lanţuri de valoare liniare, structuri organizaţionale preponderent ierarhice şi companii integrate vertical.

Economia funcţionează acum fără astfel de „graniţe" sau repere rigide, ceea ce are implicaţii semnificative pentru companii, pieţe, instituţii şi reglementatori.

În centrul acestor transformări structurale se află *creativitatea, cunoştinţele, competenţele şi conţinutul imaterial,* ca vectori ai dezvoltării şi ai creşterii economice în economia dematerializată.

Noutatea constă, în fapt, în redescoperirea importanţei creativităţii pentru producţie, inovare tehnologică şi ştiinţifică, dezvoltare personală şi socială, precum şi pentru alte aspecte de natură socio-economică ce determină modul de acţiune economică şi comportamentul de consum, fapt ce constituie raţiunea apariţiei şi evoluţiei conceptelor de „economie dematerializată" sau „economie a imaterialului".

La nivel de companie, nevoia descoperirii unor noi surse de competitivitate a deschis calea întreprinzătorilor vizionari spre exploatarea activelor intangibile şi orientarea spre investiţii în conţinut imaterial, ceea ce a făcut posibilă atingerea unor niveluri mai înalte ale pragurilor de performanţă. Activele esenţiale ale firmelor au încetat să mai fie resursele naturale, echipamentele sau chiar capitalul, preponderente fiind, în prezent, activele intangibile: cercetare-dezvoltare, know-how, proprietate intelectuală, competenţe ale forţei de muncă, relaţii cu clienţii şi furnizorii, platforme informatice, capitalul reputaţional, marca.

Elementul cheie al competitivităţii este, deci, conţinutul imaterial la care firma are acces. Capacitatea acesteia de a combina surse interne şi externe de cunoştinţe şi informaţii pentru exploatarea oportunităţilor comerciale a devenit o competenţă esenţială şi o sursă de valoare pentru companie, după cum capacitatea de a dezvolta şi de a circula capitalul imaterial are, la nivelul întregii economii, potenţialul de a genera venituri, locuri de muncă, promovând, în acelaşi timp, incluziunea socială, diversitatea culturală şi dezvoltarea umană.

Identificarea surselor de avantaj competitiv presupune, deci, o reconsiderare a proceselor, practicilor şi modelelor de afaceri tradiţionale. Transformările structurale sunt determinate în principal de:

- rolul tehnologiei informaţiei şi comunicaţiilor, atât de infrastructură, cât şi de mijloc de propagare a conţinutului imaterial;
- nivelul de conectivitate şi capacitatea de a accesa la distanţă piaţa globală;
- viteza cu care practicile şi modelele de afaceri se propagă la nivel internaţional şi au ca efect consolidarea acestui nou model economic, centrat pe activităţile şi realităţile imateriale, ca sursă principală a valorii.

Având la bază modelul propus de Goldfinger (1994), se poate considera că economia dematerializată poate fi structurată pe următoarele patru dimensiuni (Bobircă, 2010):

A. *din perspectiva ofertei,* inputurile în procesele de producţie sunt reprezentate preponderent de activele intangibile, utilizate de companii pentru obţinerea şi menţinerea poziţiei lor competitive;

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

B. *din perspectiva cererii,* outputurile proceselor de producţie sunt reprezentate de artefactele imateriale, rezultatul proceselor de prestare de servicii;

C. *din perspectiva strategiei de dezvoltare,* procesul de dematerializare, reprezentând ansamblul de tendinţe care se manifestă în economia modernă, de natură a determina mecanismul de derulare a tranzacţiilor, modificarea organizării pieţelor şi a firmelor, structura competenţelor şi a locurilor de muncă;

D. *din perspectiva procesului de transformare structurală,* dominanţa activităţilor de servicii în economia contemporană.

A. Perspectiva ofertei

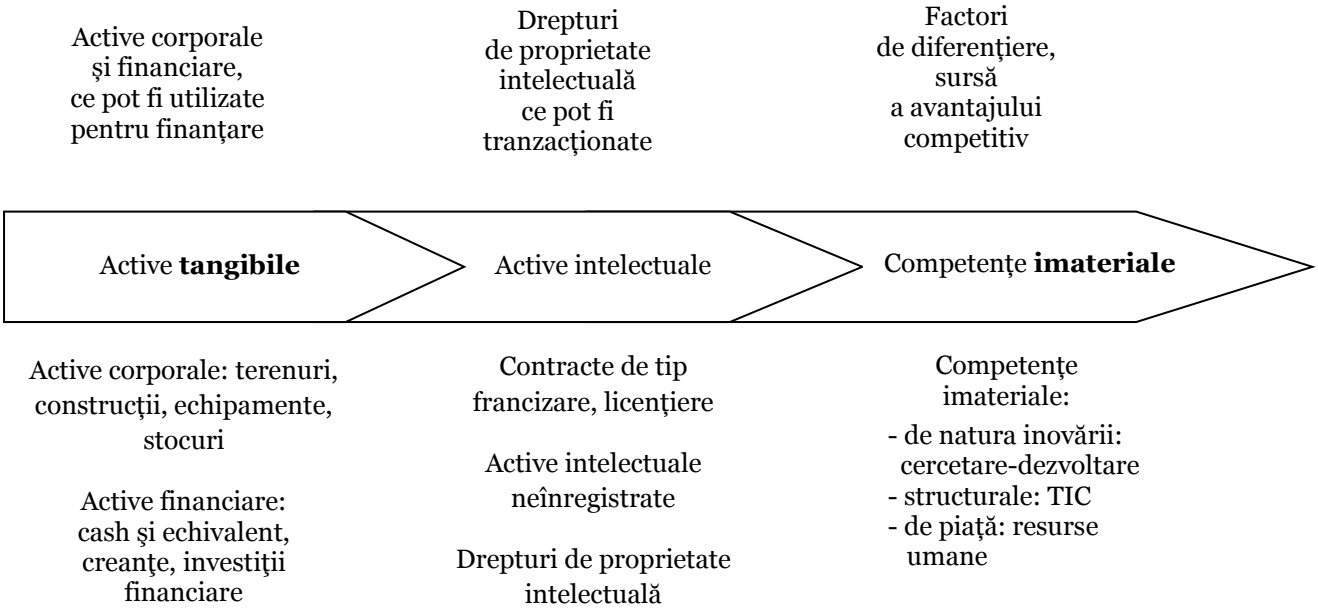
Conform unei definiţii cu caracter general, activele intangibile reprezintă factori de producţie imateriali care contribuie la îmbunătăţirea performanţei companiei în producţia de bunuri sau prestarea de servicii şi care au potenţialul de a genera beneficii economice viitoare celor care le controlează utilizarea (Eustace, 2000). Una dintre cele mai recente şi mai cuprinzătoare definiţii este cea a lui Lev (2005), conform căreia activele intangibile reprezintă o sursă de câştiguri viitoare, cu o existenţă imaterială.

Pornind de la definiţia şi caracteristicile activelor intangibile, literatura de specialitate (Contractor, 2000) propune o ierarhizare a acestora pe trei niveluri, respectiv: (1) proprietatea intelectuală înregistrabilă; (2) activele intelectuale neînregistrabile, dar codificabile; şi (3) capitalul intelectual, reprezentând capitalul uman şi organizaţional necodificabil.

Pentru majoritatea firmelor, conceptul de active a cunoscut o evoluţie semnificativă în ultimii ani. Figura de mai jos ilustrează legătura între activele corporale şi cele intangibile, precum şi cele mai importante componente ale bazei de active a unei firme.

Figura 20.1 **Noua structură de active a firmei**

Legătura între elementele tangibile şi cele intangibile



Sursa: Eustace (2000).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

B. Perspectiva cererii

Artefactele imateriale sunt rezultatul procesului de prestare de servicii, reprezentând acele „originale" fără dimensiune fizică sau coordonate spaţiale proprii care, în consecinţă, pot fi înregistrate sau stocate pe suporturi fizice, de tip hârtie, film, casete, discuri etc. (Bobircă, 2010).

Proprietatea artefactelor imateriale revine, într-o primă instanţă, creatorului acestor „originale". Ulterior, dreptul de proprietate poate fi transferat prin drepturi de autor, patente, licenţe. Artefactele imateriale au unele caracteristici similare bunurilor, ca efect al fixării acestora pe diverse categorii de suporţi, dar şi caracteristici specifice conţinuturilor imateriale: pot fi utilizate pentru producerea în masă de copii, pot fi transmise pe cale electronică, poate fi stabilit asupra lor un drept de proprietate, de cele mai multe ori intelectuală.

Aceste caracteristici au un impact semnificativ şi asupra modalităţilor de stabilire a preţului şi de tranzacţionare:

- costurile de producţie pierd din relevanţă în procesul de stabilire a preţului: consumul de masă nu presupune producţia de masă, iar economiile de scară se pot obţine în corelaţie cu volumul consumului;
- valoarea acestora se determină după utilizare sau chiar la un interval de timp după utilizare.

C. Perspectiva strategiei de dezvoltare

Dematerializarea este un proces care presupune reorganizarea modului în care: firmele şi pieţele funcţionează, tranzacţiile se derulează, activităţile sunt poziţionate în cadrul lanţului de valoare.

În economia industrială, activitatea cu importanţa cea mai mare în cadrul ciclului de producţie era cea de asamblare a produsului final. În economia dematerializată, asimetria informaţiei între producători şi consumatori este semnificativ diminuată, ceea ce schimbă raportul de forţe pe piaţă. Consumatorul are suficient de multe cunoştinţe despre produsul pe care îl achiziţionează, în aşa fel încât să poată exercita presiune asupra preţului final, ca efect al pierderii puterii producătorilor. O altă consecinţă ar fi fragmentarea lanţului de valoare, separarea producţiei de asamblare, precum şi a altor procese adiacente, până la transformarea acestuia într-o reţea de activităţi. Astfel, în economia dematerializată, centrul de greutate al lanţului de valoare glisează spre consumator, iar prestatorul de servicii externalizate are adeseori o poziţie dominantă.

Toate aceste evoluţii sugerează faptul că raţiunea tradiţională a existenţei firmei, aşa după cum a fost susţinută de Coase (1937), respectiv minimizarea costurilor de tranzacţionare, nu mai este universal valabilă. O abordare alternativă ar putea fi construită în jurul ideii de drepturi de proprietate intelectuală, marcă, reţea de distribuţie.

În concluzie, strategia de dezvoltare specifică economiei dematerializate a determinat: transformarea modului de organizare a companiilor şi a pieţelor, precum şi a mecanismului de derulare a tranzacţiilor, modificări semnificative ale naturii firmei, ale procesului de creare de valoare, ale organizării producţiei şi structurii pieţei internaţionale. Rezultatul manifestării acestor tendinţe a fost creşterea nivelului concurenţei, ceea ce a impus identificarea de noi strategii de adaptare pentru protejarea poziţiei pe piaţă, prin diferenţierea produselor, creşterea ratei de înnoire a acestora, personalizarea ofertei. Produsele au devenit mai complexe, crescând intensitatea lor în cunoştinţe. Astfel, a crescut importanţa activităţilor comparativ mai intensive în conţinut intangibil din lanţul de valoare (Bobircă, 2010).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

D. Perspectiva procesului de transformare

Transformările calitativ-structurale determinate de procesul dematerializării au condus la confirmarea rolului activităţilor de servicii în economia contemporană, atât din perspectiva contribuţiei la generarea de valoare adăugată, cât şi la ocuparea forţei de muncă.

Ca efect al complexităţii crescute a organizaţiilor moderne, activităţile industriale au devenit din ce în ce mai intensive în servicii, în amonte (cercetare, dezvoltare, proiectare, design etc.) şi în aval, deopotrivă (marketing, publicitate, distribuţie etc.). Avantajul competitiv al firmelor depinde, în măsură covârşitoare, de capacitatea de a presta servicii, în mod tradiţional specializate, dar care au devenit parte din rutina funcţionării firmei (servicii financiare, profesionale, logistice etc.). Mai mult chiar, au apărut noi activităţi de servicii care contribuie la menţinerea legăturilor cu reţeaua de prestatori de servicii externalizate.

Drept consecinţă, ca efect al creşterii pronunţate a ponderii serviciilor în majoritatea indicatorilor macroeconomici, acestea s-au constituit într-un nou domeniu de cercetare, reprezentând dimensiunea extrovertită a economiei imaterialului (Bobircă, 2010).

20.2 Serviciile şi procesele de producţie Firme şi pieţe de servicii

Gadrey şi de Bandt (1994) definesc serviciul ca „o operaţiune/activitate ce vizează transformarea/ remedierea stării unei realităţi R (constând în bunuri, informaţii, indivizi, organizaţii) ce aparţine sau este utilizată de către un consumator C, realizată de către un prestator P la cererea consumatorului C şi adesea în relaţie cu acesta, dar care nu are ca efect producţia unui bun ce poate circula independent, din punct de vedere economic, de suportul R".

Trei aspecte esenţiale în legătură cu activităţile de servicii se desprind din definiţia dată de Gadrey şi de Bandt (1994):

- prestaţia presupune relaţia directă între prestator şi consumator;
- activitatea constă în transformarea/menţinerea/remedierea unei stări;
- serviciul există numai prin efectul său asupra unei realităţi (persoană, bun, informaţie, organizaţie), ceea ce face imposibilă reproducerea sa în mod identic, din punctul de vedere al rezultatului prestaţiei.

Astfel, în timp ce bunurile reprezintă materii prime transformate cu ajutorul capitalului şi al forţei de muncă, serviciile reprezintă o transformare a consumatorului, ca urmare a unei experienţe determinate de utilizarea capitalului şi a forţei de muncă. Serviciile presupun, deci, execuţie, prestaţie, interacţiune.

Una dintre caracteristicile principale ale serviciilor este *intangibilitatea*. Lipsa unei reprezentări materiale explicite conduce la dificultatea evaluării activităţilor de servicii înainte de a fi prestate, având implicaţii majore la nivelul determinării calităţii acestora (Melvin, 1990). O altă caracteristică, ce decurge din caracterul intangibil al serviciilor, este *relaţionalitatea sau inseparabilitatea*. Aceasta este consecinţa directă a necesităţii co-participării consumatorului la procesul de prestare a serviciilor. Activităţile de servicii sunt rezultatul manifestării cererii consumatorului şi al activării relaţiei de interacţiune prestator-consumator prin consum; în lipsa acesteia, prestaţia nu există. Cea de a treia caracteristică a serviciilor este *perisabilitatea,* o consecinţă directă a intangibilităţii. Serviciile existând numai prin efectul asupra unei realităţi, în lipsa consumului acestea nu pot fi stocate, generând o pierdere de oportunitate, în lipsa valorificării factorilor de producţie prin consum. O ultimă caracteristică a serviciilor este

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

eterogenitatea, o consecinţă directă a relaţionalităţii. Ca urmare a implicării consumatorului, în calitate de coproducător, în procesul de prestare a serviciilor, efectul util rezultat va fi diferit în funcţie de caracteristicile fiecărui consumator, ceea ce presupune o dificultate de standardizare a activităţilor de servicii.

Pentru a ilustra manifestarea caracteristicilor serviciilor în procesul de producţie, la nivel de firmă, de piaţă şi în relaţia prestator-consumator, Miles (1995) a enunţat şi sistematizat câteva dintre aceste particularităţi (Bobircă, 2010):

***Tabelul 20.1* Particularităţile serviciilor**

Produs-serviciu	• Intangibil • Intensiv în informaţii • Dificil de stocat şi de transportat • Eterogen • Perfect adaptat cerinţelor consumatorului • Valoarea este dată de *input*-ul de forţă de muncă • Nu se concurează reciproc • Calitatea produsului depinde şi de caracteristicile consumatorului • Procesele şi produsele sunt dificil de diferenţiat • Proprietatea intelectuală este dificil de protejat; uşor de imitat • Reputaţia este esenţială
Producţia de servicii	• Imaterială • Asemănătoare celei artizanale • Intensivă în muncă • „La comandă” • Cu economii de scară reduse • Input-uri materiale intermediare foarte multe sau foarte puţine • Inclusă în alte producţii • Aparent fără motivaţii de schimbare/transformare • Implicarea intensă a utilizatorului – eterogenitate
Pieţele de servicii	• Serviciile au valoare de utilizare, dar nu de schimb • Tranzacţionarea şi consumul nu se pot separa (co-producţie producător-consumator) • Distribuţie în reţele închise • Costul marginal al producţiei neglijabil (copiere facilă) • Fără preţ de piaţă – preţul este compensarea directă a input-ului de forţă de muncă • Reglementare publică şi profesională
Consumul de servicii	• Încredere în relaţia utilizator-producător • Producţia şi consumul simultane • Consumul şi producţia în acelaşi loc • Utilitate specifică consumatorului • Satisfac dorinţe de ordin psihologic

Sursa: Miles (1995), Sundbo (1994), Bobircă (2010).

Dezvoltarea tehnologiei, adâncirea concurenţei, evoluţia cerinţelor consumatorilor au consacrat activităţile de servicii ca fiind contribuitori esenţiali la generarea de valoare adăugată în economiile contemporane. Tot activităţile de servicii au ajuns să reprezinte sursa de valoare şi la nivelul firmei, devenind determinantul principal al avantajului competitiv.

În prezent, nicio activitate industrială nu poate exista fără o componentă substanţială de servicii, crescând, astfel, gradul de dependenţă al oricărei forme de producţie de inputul de servicii, la fiecare stadiu al lanţului de valoare. O consecinţă a acestei convergenţe bunuri-servicii este dificultatea de a clasifica firmele în una dintre cele două categorii tradiţionale: producătoare de

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

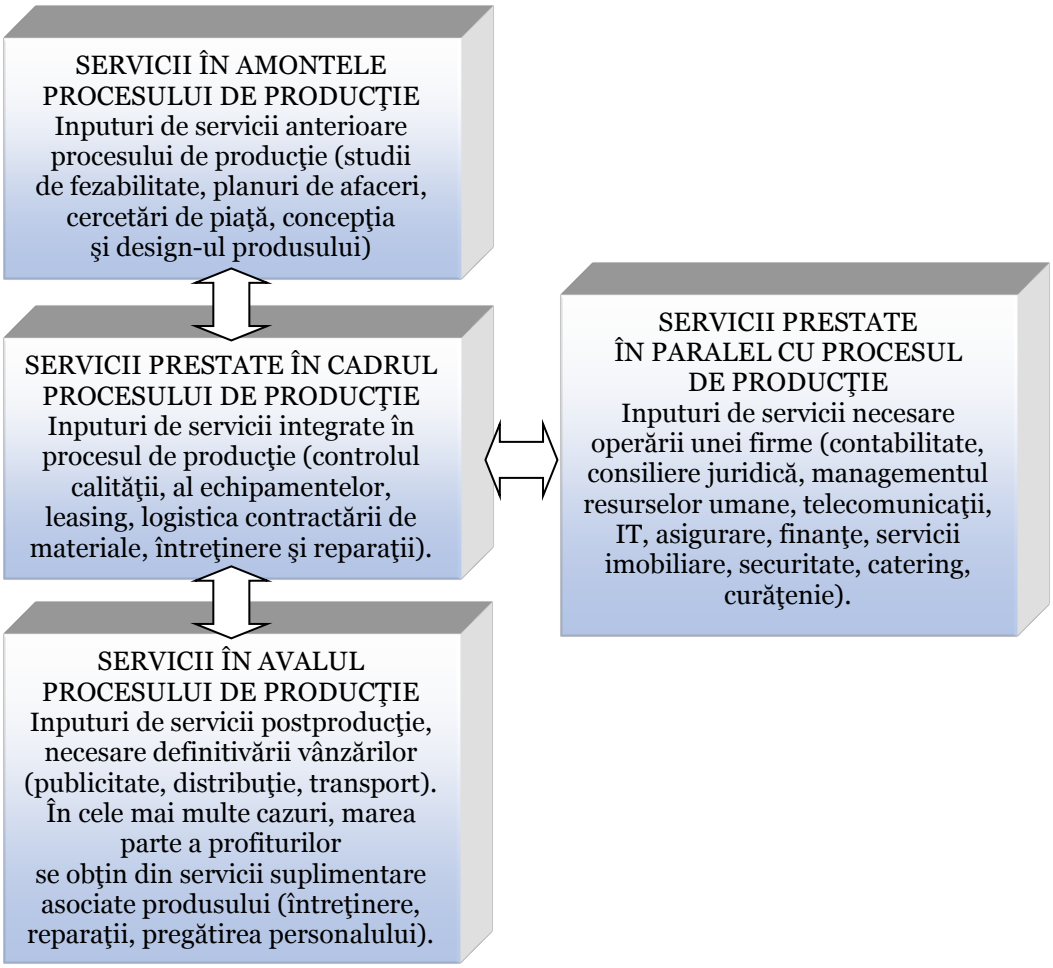
bunuri sau prestatoare de servicii. Din ce în ce mai multe companii din domeniul industrial îşi extrag valoarea şi îşi generează veniturile preponderent din prestarea de activităţi de servicii.

Input-urile de servicii la fiecare nivel al lanţului de valoare pot fi asigurate prin procurare din interiorul firmei (prin internalizare, engl. *insourcing*) sau din exteriorul firmei, prin contractarea acestor prestaţii cu firme specializate (externalizare, engl. *outsourcing*).

Astfel, serviciile de producţie (cercetare-dezvoltare, financiare, contabilitate, distribuţie, marketing), care erau în mod tradiţional *internalizate*, mai ales în cazul marilor corporaţii, au început, în ultimele decenii, să fie *externalizate*, în special în economiile dezvoltate, unde piaţa acestor servicii este suficient de diversificată. Tendinţa întreprinderilor de a externaliza funcţiile de servicii prin contractarea unor prestatori externi specializaţi a dus la creşterea numărului producătorilor independenţi de servicii de afaceri specializate (Gibbs, 1989).

Complexitatea crescută a relaţiilor între activităţi internalizate şi activităţi externalizate poate fi acum uşor gestionată, ca efect al dezvoltării tehnologiei. Platformele informatice, modelele de afaceri computerizate sunt cele mai importante, dar nu singurele categorii de noi tehnologii ce permit managementul unei reţele complexe, în continuă evoluţie (Bobircă, 2010).

***Figura 20.2* Interdependenţa dintre producţie şi prestarea de servicii în cadrul ciclului de producţie**



Sursa: Bobircă (2010).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

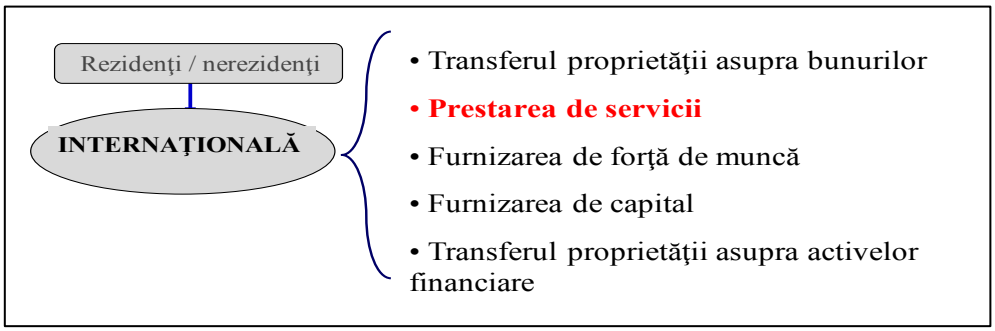
20.3 Tranzacţii internaţionale în economia dematerializată. Tipologie, evoluţie, evaluare, modalităţi de prestare

Serviciile joacă un rol important în rândul economiilor moderne, valorificând, în beneficiul creşterii capacităţii lor de comercializare, rezultatele progresului tehnologic, prin facilitarea interacţiunii dintre prestatori şi consumatori, prin utilizarea canalelor directe de transmitere a informaţiilor, astfel încât nu mai este necesară prezenţa fizică, în acelaşi timp şi în acelaşi loc, a celor doi actori principali.

Serviciile sunt tranzacţionate în cantităţi tot mai mari la nivel mondial prin intermediul investiţiilor străine sau al altor forme de prezenţă a persoanelor fizice în calitate de prestatori sau a companiilor străine pe teritoriul unei alte ţări.

La nivel internaţional, transferul de servicii între două entităţi aflate pe teritoriul a două sau mai multor state diferite poartă denumirea de **tranzacţii internaţionale cu servicii.**

Figura 20.3 **Factorii determinanţi ai tranzacţiilor internaţionale cu servicii**



Premisele de la care se pleacă în **analiza tranzacţiilor internaţionale cu servicii** sunt următoarele:

- manifestarea la nivel internaţional a „*revoluţiei schimburilor comerciale cu servicii*" datorită expansiunii rapide a serviciilor intensive în informaţii;
- accesul companiilor la activităţi de inovare tehnologică, pe baza alianţelor de cooperare între instituţii şi companii sau dezvoltarea de cunoştinţe brevetate la nivelul centrelor de cercetare din interiorul companiilor (ex.: incubatoarele de afaceri);
- expansiunea infrastructurii electronice – reţele electronice care au permis accelerarea procesului de internaţionalizare, proiecte dezvoltate de către reprezentanţii aparatului de stat în colaborare cu entităţi private (a se vedea preocupările constante ale Uniunii Europene pentru dezvoltarea şi implementarea Planului European privind „Noua Economie Digitală");
- diminuarea, odată cu Runda Uruguay de negociere în cadrul GATT/OMC, a barierelor în calea tranzacţiilor internaţionale cu servicii şi accentuarea fenomenului de liberalizare a pieţelor;
- procesul general de globalizare, care a condus la creşterea oportunităţilor de comercializare a serviciilor pe pieţele externe;
- ritmul relativ lent de internaţionalizare a serviciilor, în ciuda condiţiilor comerciale mult îmbunătăţite.

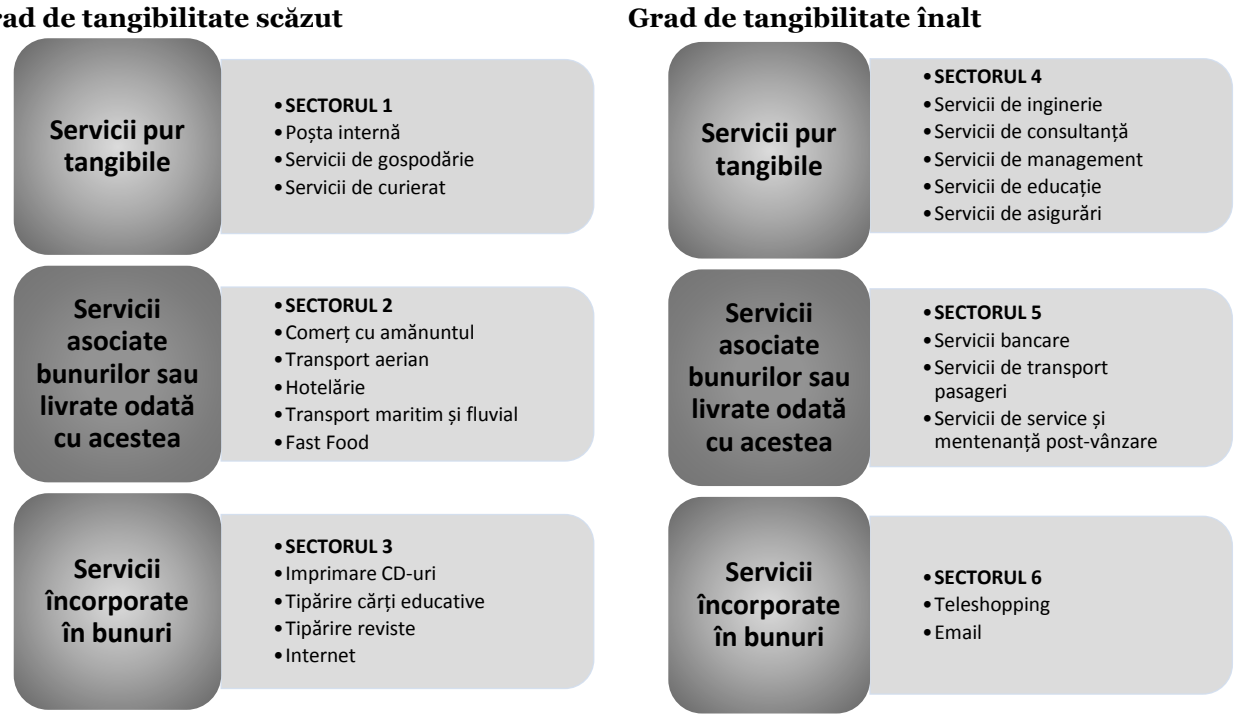
CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Literatura de specialitate a identificat mai multe modalităţi de clasificare a tranzacţiilor internaţionale cu servicii, dintre care amintim:

1. Terry Clark (1996) prezintă schema privind identificarea suportului pe baza căruia serviciul traversează graniţele ţării: *servicii tranzacţionate prin interacţiune directă între prestator şi consumator* (de exemplu, turism internaţional); *servicii tranzacţionate prin investiţii* (servicii bancare, bursiere, de asigurări etc.); *servicii tranzacţionate pe baza unui obiect-suport* (exemplul exportului de cărţi); *servicii tranzacţionate printr-un vehicul sau prin intermediul unei reţele* (de exemplu, servicii de transport aerian pe parcurs internaţional, servicii de telecomunicaţii etc.).

Figura 20.4 **Clasificarea serviciilor în funcţie de gradul de interacţiune între prestator şi consumator**



Sursa: VanderMerwe, S. şi Chadwick, M. (1998). 'The internationalization of services', *The Services Industries Journal*, Vol. 9, No. 1, January, pp. 79- 93.

2. Ronald Shelp (1981) propune gruparea serviciilor în trei mari categorii, pornind de la principiul clasic de prestare pe plan internaţional*: tranzacţii internaţionale cu servicii asociate comerţului*, a se vedea serviciile de transport aerian, feroviar etc.; *tranzacţii internaţionale cu servicii asociate investiţiilor*, a se vedea serviciile bancare, de consultanţă etc.; *tranzacţii internaţionale cu servicii asociate investiţiilor şi comerţului*, a se vedea serviciile de telecomunicaţii, de asigurări, educaţie, sănătate, construcţii, engineering.

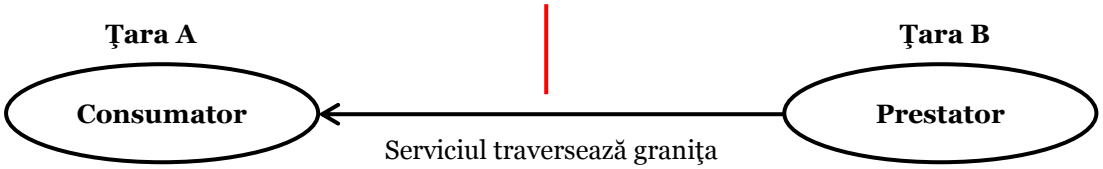
3. Acordul General pentru Comerţul cu Servicii (GATS) utilizează o clasificare care are la bază principiul modului de interacţiune între prestator şi consumator:

- ***Modul 1 – livrarea transfrontalieră:*** presupune livrarea de servicii între prestatori şi consumatori care se află pe teritoriul a două ţări diferite, cei doi neinteracţionând din punct de vedere fizic. Această modalitate mai poartă numele de export/import de servicii şi poate să apară în următoarele situaţii: servicii încorporate într-un produs transportabil (hârtie, dischetă), servicii transportate cu ajutorul unui suport tangibil (servicii logistice) şi servicii transmise prin reţelele de telecomunicaţii.

CEEOL copyright 2026

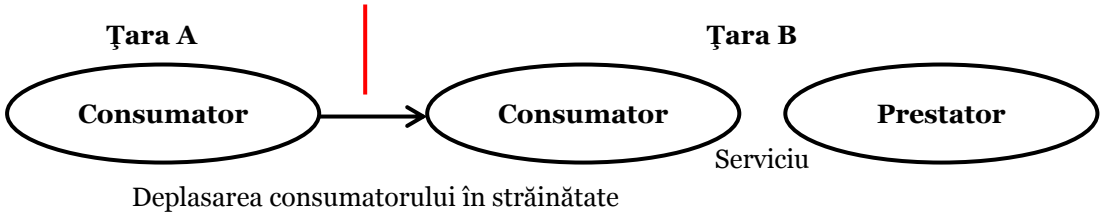
CEEOL copyright 2026

Figura 20.5 **Modul 1 GATS de livrare a serviciilor**



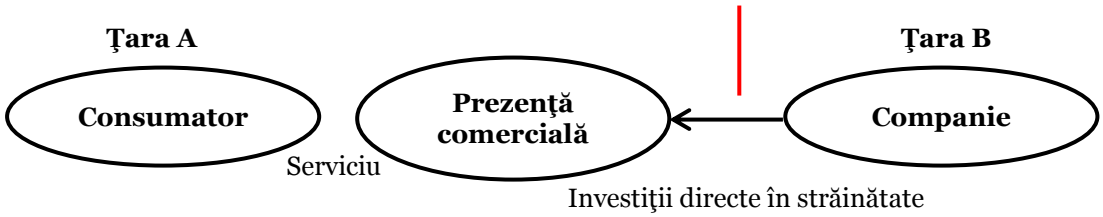
- ***Modul 2 – consumul în străinătate/deplasarea consumatorului:*** presupune deplasarea consumatorului de servicii în ţara de rezidenţă a prestatorului (ex. servicii de turism, repararea de vase în străinătate etc.) şi interacţiune directă între cei doi.

Figura 20.6 **Modul 2 GATS de livrare a serviciilor**



- ***Modul 3 – prezenţa comercială în străinătate:*** presupune *„furnizarea de servicii prin intermediul unei entităţi juridice care îşi stabileşte o prezenţă permanentă în ţara consumatorului”*. Entitatea comercială din ţara gazdă trebuie să fie deţinută sau controlată de entitatea din ţara de origine (ex. societăţi mixte, parteneriate, reprezentanţe, filiale, sucursale etc.).

Figura 20.7 **Modul 3 GATS de livrare a serviciilor**

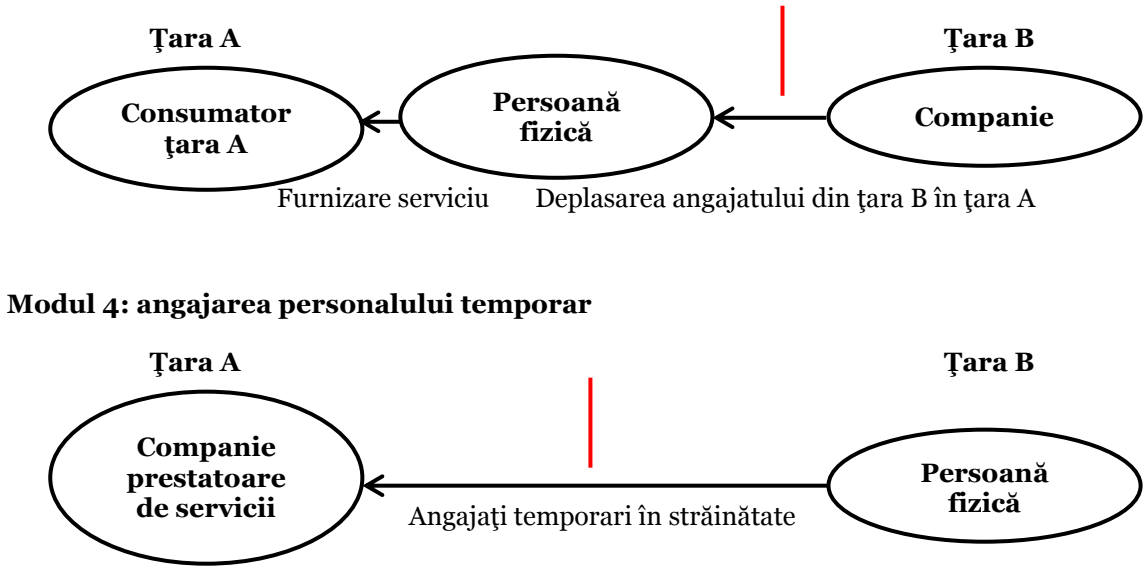


- ***Modul 4 – deplasarea prestatorilor individuali de servicii*** către ţara consumatorului: această situaţie cuprinde două ipoteze: *deplasarea prestatorului persoană fizică*, angajat al companiei din ţara de origine (de exemplu, livrarea de bunuri cu montaj asigurat de vânzător în străinătate, deplasarea profesorilor invitaţi la cursuri în afara ţării de origine, consultanţi etc.) şi *angajarea de personal temporar de către companii prestatoare* care îşi au sediul în ţara-gazdă (loc de prestare).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 20.8 **Modul 4 GATS de livrare a serviciilor**



În consecinţă, conceptul de „tranzacţii internaţionale cu servicii" se referă la: tradiţionalele tranzacţii transfrontaliere, deplasarea consumatorilor, diversele forme de prezenţă comercială şi deplasarea forţei de muncă.

După cum am afirmat mai sus, sectorul serviciilor are o pondere semnificativă în majoritatea economiilor ţărilor dezvoltate: peste 70% din PIB-ul ţărilor dezvoltate provine din activităţi de servicii şi, respectiv, peste 52% pentru ţările în curs de dezvoltare.

În ultimii 20 de ani, comerţul internaţional a fost influenţat de mai mulţi factori, precum: progresul tehnologic, reforma reglementărilor, crizele financiare, numărul în creştere al membrilor Organizaţiei Mondiale a Comerţului, negocierile comerciale multilaterale, dezastrele naturale, externalităţile negative determinate de schimbările climatice asupra mediului economic, tensiunile geo-politice care au condus la volatilitatea preţurilor materiilor prime şi, cu precădere, expansiunea în ritm susţinut a tranzacţiilor internaţionale cu servicii.

Evoluţia tranzacţiilor internaţionale cu servicii în ultimii 20 de ani (2005-2015)[1]:

- *Comerţul global cu servicii comerciale* a crescut cu 8% în medie anual, iar anumite subcategorii, cum ar fi serviciile informatice şi serviciile financiare, au depăşit această medie. Sectoare precum construcţiile au cunoscut o creştere mai lentă, ca efect al unei mai mari dependenţe de resursele naturale şi al implementării politicilor guvernamentale în vederea reducerii poluării mediului înconjurător.
- Începând cu anul 1995, exporturile mondiale de *servicii informatice* s-au extins mai rapid decât orice alt sector, înregistrând o rată de creştere medie anuală de 18%. În 2014, acestea au atins o valoare de 302 miliarde dolari, provenind, în principal, din Europa (58%) şi din ţările emergente asiatice (China şi India), care au devenit jucători importanţi pe această piaţă.

[1] Organizaţia Mondială a Comerţului (2015). *Statistici ale comerţului internaţional 2015*. Disponibil la: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2015_e/its2015_e.pdf.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- Tehnologia informaţiei a reprezentat sectorul serviciilor cu cea mai mare rezistenţă în timpul crizei economice mondiale (2007-2009), ca urmare a cererii constante de tehnologii rentabile, dezvoltarea de software-uri inovatoare, în special în industria prelucrătoare, finanţe, asigurări şi asistenţă medicală, precum şi utilizarea soluţiilor software în domeniul problemelor de securitate strategică.
- Comerţul internaţional în domeniul *serviciilor financiare* s-a extins şi el în mod semnificativ de-a lungul ultimilor 20 de ani, odată cu deschiderea pieţelor financiare şi accentuarea fenomenului de globalizare. Acesta reprezintă al doilea cel mai dinamic sector, după serviciile informatice. Turbulenţele şi instabilitatea financiară din zona euro din perioada 2008-2012 au condus la o contracţie suplimentară a exporturilor de servicii financiare din America de Nord şi Europa (-5% şi respectiv -3%), iar la nivel mondial exporturile de servicii financiare au scăzut cu 3% în perioada menţionată. În 2014, exporturile mondiale de servicii financiare au recuperat 349 miliarde de dolari.
- Impulsionat de progresul tehnologic rapid, sectorul de comunicaţii, în special cel al telecomunicaţiilor, a cunoscut o dinamică accelerat pozitivă, cu o creştere de peste 8% în medie anual, în ultimele decenii, devansând astfel creşterea totală a sectorului serviciilor şi demonstrând o mai mare capacitate de adaptare la tulburările pieţei decât celelalte categorii de servicii. Exporturile mondiale de servicii de comunicaţii au atins o valoare de 115 miliarde de dolari în 2014.

20.4 De la internaţionalizarea la globalizarea serviciilor STN în domeniul serviciilor

Abordarea fenomenului de internaţionalizare a serviciilor porneşte de la identificarea motivaţiilor de internaţionalizare şi, respectiv, de la determinarea strategiilor corespunzătoare de internaţionalizare, specifice companiilor de servicii.

Gronroos (1999), în lucrarea[2] sa destinată analizei principalelor motivaţii de pătrundere pe pieţele internaţionale a firmelor de servicii, consideră că acestea se concretizează în principal în trei categorii, cu reflectare în strategiile corespunzătoare, respectiv: urmărirea clientului – ***client-following mode***, atragerea de noi pieţe – ***market-seeking mode*** şi marketingul electronic – ***electronic marketing mode***.

Selecţia modalităţii de pătrundere a companiilor de servicii pe pieţele externe reprezintă o decizie majoră, care afectează întregul grup organizaţional, fiind strâns legată de activităţile şi competenţele de bază ale companiei, de nivelul de control asupra filialelor, de relaţiile societate mamă – filiale, precum şi de vulnerabilitatea la evoluţiile externe într-o ţară-gazdă (Gomes-Casseres, 1990; Root, 1987).

În ultimul timp, ***paradigma OLI (Ownership, Location, Internalization) a lui Dunning***, ***teoria costurilor de tranzacţionare***, ***teoria puterii de negociere*** şi ***paradigma competenţelor organizaţionale*** s-au consacrat ca teorii de management care explică opţiunile privind modalităţile de pătrundere pe pieţele externe în cadrul procesului de expansiune internaţională.

[2] Gronroos, G. (1999). 'Internationalization Strategies for Services', *Journal of Services Marketing*, No. 13, pp. 290-297.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 20.2 Paradigma eclectică sau paradigma OLI a lui Dunning – cazul expansiunii companiilor prestatoare de servicii

Paradigma eclectică este o teorie economică cunoscută şi sub denumirea de Modelul OLI/PLI (engl. *Ownership*, *Location*, *Internalization* / Proprietate, Localizare, Internalizare), al cărei autor, John H. Dunning (1979) ia în considerare, în analiza factorilor care determină internaţionalizarea unei companii, atât structura organizaţiei, cât şi alţi trei factori: avantajele de proprietate ale societăţii, avantajele de localizare pe piaţă şi avantajele internalizării şi integrării în cadrul firmei a anumitor operaţiuni.

Din punct de vedere al ***avantajelor de proprietate (Ownership) ale companiilor*** prestatoare de servicii, acestea devin avantaje competitive proprii, unice, în funcţie de domeniul prestaţiei, după cum urmează:

- în domeniul serviciilor de producţie, precum cele bancare, financiare, profesionale, de afaceri, firmele îşi construiesc avantaje globale pe baza deţinerii sau accesului privilegiat la: informaţii, cunoştinţe, abilităţi, mărci, chiar şi cele provenite de la sucursalele sau filialele lor din străinătate;
- în cazul serviciilor de consum (hoteliere, servicii de tip fast-food, închiriere de autovehicule, distribuţie etc.), firmele îşi exploatează capacităţile provenite de pe piaţa mamă, precum cele de a-şi organiza activitatea, a obţine informaţii cu privire la clientelă, a crea reţele de comunicare cu alţi agenţi şi a-şi dezvolta mărci puternice, consolidate;
- serviciile ca cele bursiere, de intermediere financiară, brokeraj, consultanţă de afaceri, procesare, culegere şi transmitere de date au la bază avantajele deţinerii ca active necorporale de licenţe şi brevete privind dezvoltarea de tehnologii (software specializate);
- serviciile de asigurări, comercializare cu ridicata şi cu amănuntul se bazează pe necesitatea obţinerii de economii de scară şi de gamă în strategia lor de penetrare a noilor pieţe.

Avantajele de localizare pe piaţă (Location) reprezintă acele avantaje care sunt aplicabile în aceleaşi condiţii tuturor firmelor, indiferent de mărime şi de naţionalitate şi sunt specifice anumitor amplasamente în care pot fi valorificate. Din punct de vedere al serviciilor cu o capacitate relativ redusă de comercializare, creşterea pieţei şi liberalizarea reprezintă factorii cheie în vederea atragerii de investiţii străine directe. Serviciile comercializabile direct deţin următoarele avantaje de localizare: accesul la infrastructura informaţională şi de comunicaţii, buna funcţionare a instituţiilor pieţei, nivelul de calificare a resurselor umane, precum şi disponibilitatea acestora la costuri competitive.

Potrivit teoriei lui Dunning, companiile trebuie să valorifice acele ***avantaje legate de internalizarea operaţiunilor (Internalization)*** în interiorul graniţelor societăţii, în vederea protecţiei unor informaţii specifice domeniului de activitate (vezi cazul serviciilor financiare şi profesionale), asigurării calităţii produsului (domenii: cercetări de piaţă, consultanţă, publicitate etc.), minimizării costurilor de tranzacţionare asociate cu oportunismul, protecţiei drepturilor de proprietate intelectuală, obţinerii unor sinergii generate de diversificarea internaţională (cazul serviciilor financiare), obţinerii de noi inputuri sau dezvoltării de noi pieţe (vezi cazul firmelor de intermediere în servicii logistice internaţionale).

În domeniul prestării de servicii, există anumite categorii pentru care se preferă o pătrundere pe pieţele externe de natură indirectă (industria hotelieră, închirierea de autovehicule etc.).

Sursa: Dunning, J. H. (2000). 'The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity', *The International Business Review*, No. 9, pp. 163-190.

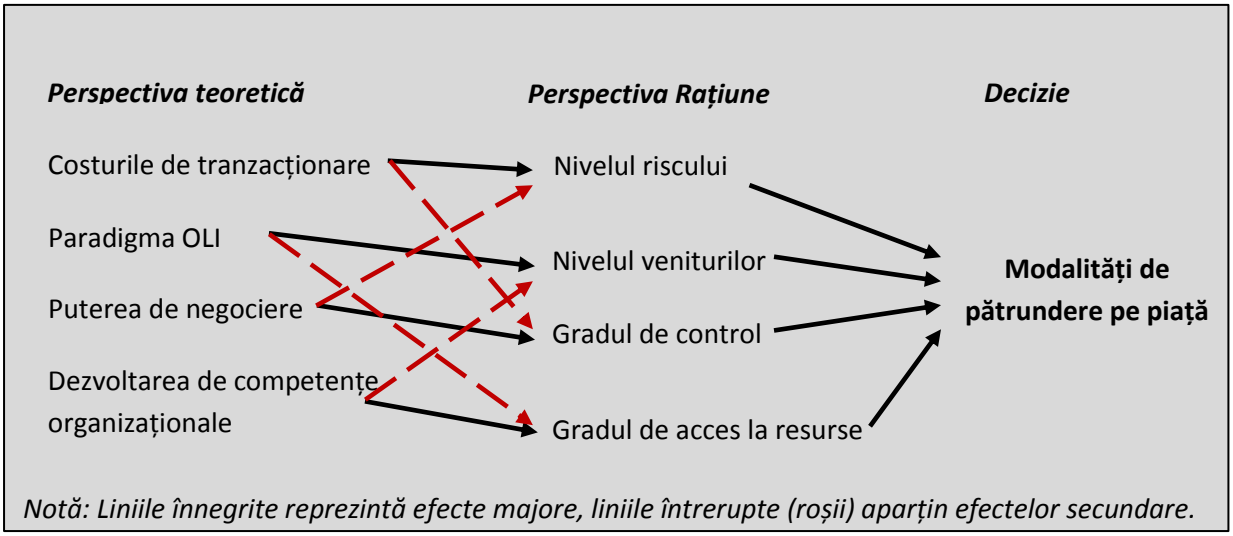
Toate cele patru teorii menţionate contribuie cu o perspectivă cu accente diferite la fundamentarea deciziei cu privire la alegerea modului de intrare pe o altă piaţă, după cum urmează: paradigma OLI argumentează faptul că selectarea modalităţii de accesare a unei pieţe externe este influenţată de condiţiile manifestării celor trei tipuri de avantaje – de proprietate, de localizare şi de internalizare; teoria costurilor de tranzacţionare face referire la faptul că structura aleasă de societatea multinaţională în procesul de extindere pe noi pieţe este determinată de obiectivul

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

minimizării costurilor de tranzacţionare; teoria puterii de negociere sugerează faptul că modalitatea de intrare pe o nouă piaţă depinde de puterea de negociere a societăţii multinaţionale, precum şi a guvernului ţării gazdă; teoria competenţelor organizaţionale introduce ideea corelării modalităţii de pătrundere pe pieţe internaţionale cu abilitatea firmei de a coopera, pentru extinderea şi dezvoltarea competenţelor organizaţionale, ca o alternativă la alte modalităţi de dobândire de noi cunoştinţe, ca sursă potenţială a avantajului competitiv.

***Figura 20.9* Determinanţii strategiilor de pătrundere pe pieţele internaţionale**



Sursa: Marinoiu (2013).

Literatura de specialitate în domeniul internaţionalizării serviciilor s-a polarizat pe două direcţii majore cu privire la diferenţele şi/sau similitudinile între strategiile de internaţionalizare specifice firmelor prestatoare de servicii şi cele aplicabile firmelor producătoare de bunuri, după cum urmează:

- adepţi ai teoriei conform căreia strategiile de internaţionalizare a firmelor de servicii sunt diferite faţă de cele din domeniul producţiei bunurilor (Erramilli, 1990);
- autori care susţin că aceiaşi factori influenţează alegerea modalităţii de pătrundere pe piaţă pentru ambele categorii de firme (Agarwal şi Ramaswami, 1992).

Erramilli (1990) a propus o clasificare a serviciilor internaţionale, pornind de la gradul de interacţiune dintre prestator şi consumator şi de la ponderea componentei materiale în rezultatul prestaţiei după cum urmează:

- **(1) „servicii de tip soft”** (servicii medicale, imobiliare, de consultanţă), care necesită o prezenţă locală semnificativă a firmei de servicii sau a unui reprezentant al acesteia, consumul şi producţia fiind simultane;
- **(2) „servicii de tip hard”** (educaţie, asigurări, telecomunicaţii), care necesită o prezenţă locală limitată şi se poate realiza o separare între livrarea bunului şi prestarea serviciului.

Pornind de la această tipologie a serviciilor propusă de Erramilli (1990), se pot identifica trei categorii de strategii de internaţionalizare, specifice companiilor din domeniul serviciilor, după cum este evidenţiat în figura următoare.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Figura 20.10 **Strategii de internaţionalizare a firmelor de servicii**

Sursa: Erramilli, M. şi Krishna (1990). 'Entry Mode Choice in Service Industries', *International Marketing Review*, Vol. 7, Issue 5, pp. 50-62.

Exportul conjugat reprezintă exportul în comun realizat de două sau mai multe firme, ale căror produse sunt complementare.

Marketingul electronic, ca strategie de internaţionalizare, presupune că firma de servicii îşi extinde gradul de accesibilitate prin utilizarea tehnologiilor informaţionale.

Manifestarea, la nivel mondial, a următoarelor tendinţe de organizare a activităţilor de servicii (Bobircă, 2010):

- îmbunătăţirea eficienţei operaţionale a companiei, prin eliminarea din structura funcţională a acelor activităţi care nu fac parte din nucleul companiei, obţinându-se astfel o structură mai ușoară, adaptată nevoilor curente;
- reconfigurarea ciclului de producţie al firmei, prin redefinirea limitelor între tranzacţii internalizate şi externalizate;
- reorganizarea geografică a structurii companiei, prin repartizarea unităţilor individuale de afaceri în funcţie de avantajele de localizare a determinat apariţia şi dezvoltarea unor noi modele de expansiune internaţională, specifice companiilor de servicii.

Conform UNCTAD (2004) şi BCG Consulting (2005), delocalizarea, respectiv transferarea unei activităţi de servicii în afara ţării de origine, are următoarele forme:

- prin internalizare (engl. *insourcing*), respectiv prin păstrarea activităţilor în interiorul graniţelor firmei, extinzând geografic piaţa acesteia – înfiinţarea unei filiale sau a unei sucursale pe o piaţă externă;
- prin externalizare (engl. *outsourcing*) – contractarea unei activităţi din afara firmei, de la un prestator independent, localizat pe o altă piaţă.

Printre determinanţii specifici ai expansiunii companiilor multinaţionale din domeniul serviciilor se regăsesc: creşterea ponderii serviciilor în activitatea economică a diferitelor state ale lumii, creşterea intensităţii în servicii a producţiei de bunuri şi livrarea de servicii conexe acestora, externalizarea serviciilor către prestatori independenţi, dereglementarea pieţelor de servicii, liberalizarea investiţiilor străine direct, creşterea presiunii concurenţiale, care a condus la apariţia nevoii de identificare a unor noi pieţe de desfacere, în vederea creşterii competitivităţii.

Serviciile de afaceri cu livrare electronică (pentru ilustrare, a se vedea tabelul 20.2), ca efect al potenţialului lor ridicat de livrare la distanţă şi de externalizare, au înregistrat o creştere semnificativă a ponderii în comerţul internaţional.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Tabelul 20.2 **Exemple de fluxuri de servicii cu livrare electronică**

1. Servicii informaţionale	
Dezvoltarea şi implementarea de soft; procesarea de date; servicii ale bazelor de date; dezvoltarea de aplicaţii informatice şi întreţinerea acestora; găzduirea de informaţii; managementul informaţiilor; asigurarea securităţii întreprinderilor; servicii web; găzduirea de site-uri web etc.	
2. Funcţii de servicii de afaceri	**Servicii componente**
Servicii determinate de interacţiunea cu consumatorii	- rezervare şi emitere de bilete de avion; suport tehnic; asistenţă; managementul programelor de fidelizare a clientelei; reînnoirea abonamentelor;
Servicii administrative	- operaţiuni de tip *back-office*: introducerea şi manipularea datelor; procesarea de date; servicii ale bazelor de date; managementul plăţilor; procesarea informaţiilor financiare; managementul activelor; - servicii de resurse umane: salarizare; înregistrarea şi managementul schemelor de recompensare a angajaţilor; pregătirea personalului; - servicii financiare şi de contabilitate: managementul datoriilor, al creanţelor, facturare; impozitare; plăţi electronice;
Servicii de comercializare	- asistenţă în vânzări; telemarketing; cercetarea pieţei
Servicii operaţionale	- depozitare; manipulare; inventariere; transport; managementul lanţului de furnizori; managementul aprovizionării electronice;
Servicii profesionale şi de afaceri	- servicii financiare: procesarea cererilor de despăgubire în asigurări; procesarea ipotecilor, a cecurilor şi a cardurilor; - servicii de contabilitate: audit; contabilitate primară; impozitare; - servicii de marketing: proiectarea şi dezvoltarea produselor; - servicii medicale: managementul datelor referitoare la pacienţi; managementul fişelor pacienţilor; codificarea medicală; traducerea şi interpretarea analizelor şi testelor de laborator.

Sursa: Bobircă (2010), adaptare după Mattoo şi Wunsch-Vincent (2004).

SUMAR

- *Creativitatea, cunoştinţele, competenţele şi conţinutul imaterial* reprezintă vectori ai dezvoltării şi ai creşterii economice în economia dematerializată.
- Cele patru dimensiuni ale economiei imaterialului sunt: activele intangibile, artefactele imateriale, procesul de dematerializare, activităţile de servicii.
- Caracteristicile serviciilor sunt: intangibilitate, inseparabilitate, variabilitate, eterogenitate.
- Dezvoltarea tehnologiei, adâncirea concurenţei, evoluţia cerinţelor consumatorilor au consacrat activităţile de servicii ca fiind contribuitori esenţiali la generarea de valoare adăugată în economiile contemporane.
- Au fost identificate trei strategii generale de pătrundere pe pieţele externe (urmarea clientului, atragerea pieţei, marketing electronic) şi trei categorii de strategii de internaţionalizare, specifice firmelor de servicii (strategii de export, strategii de pătrundere pe piaţă, strategii electronice).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- Avantajele de proprietate ale firmelor, avantajele de localizare ale ţărilor şi avantajele de internalizare ca efect al investiţiilor străine directe determină măsura şi structura expansiunii internaţionale a firmelor de servicii.
- Delocalizarea unor funcţii de servicii poate avea loc prin internalizare sau prin externalizare.

TERMENI-CHEIE

Economie dematerializată, active intangibile, servicii, lanţ de valoare, externalizare, tranzacţii internaţionale cu servicii, modalităţi de prestare, progres tehnologic, internalizare, externalizare, expansiune internaţională, delocalizare.

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

1. Care consideraţi că sunt cele mai importante transformări calitativ-structurale din economia contemporană?
2. Care sunt cele patru dimensiuni ale economiei dematerializate? Exemplificaţi.
3. Ce sunt serviciile? Definiţi pornind de la caracteristicile esenţiale ale acestora.
4. Care este importanţa serviciilor în cadrul lanţului de valoare?
5. Ce sunt tranzacţiile internaţionale cu servicii? Exemplificaţi cele patru modalităţi de prestare a serviciilor conform clasificării GATS.
6. Care este rolul progresului tehnic la creşterea accelerată a comerţului internaţional cu servicii în ultimele decenii?
7. Care sunt strategiile de internaţionalizare specifice companiilor de servicii?
8. Care sunt formele noului model de expansiune internaţională, specific companiilor de servicii?

BIBLIOGRAFIE

Agarwal, S. şi Ramaswami, S.N. (1992). 'Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors', *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, Nr. 1.

Bobircă, A. (2010). *Serviciile în economia dematerializată. De la model de dezvoltare la strategii de firmă*, Bucureşti: Editura Economică.

Boston Consulting Group (BCG, 2005). *What's Next for India: Beyond the back office*, Knowledge@ Wharton, University of Pennsylvania, Disponibil la https://www.scribd.com/document/37865283/Boston-Consulting-Group.

Clark, T., Rajaratnam, D. şi Smith, T. (1996). 'Towards a Theory of International Services: Marketing Intangibles in a World of Nations', *Journal of International Marketing*, Vol. 4, Nr. 2, pp. 9-28.

Coase, R.H. (1937). 'The Nature of the Firm', *Economica, New Series*, Vol. 4, No. 16., pp. 386-405.

Contractor, J. (2000). 'Valuing Corporate Knowledge and Intangible Assets: Some General Principles', *Knowledge and Process Management*, Vol. 7, Nr. 4, pp. 242-255.

Dunning, J.H. (2000). 'The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity', *The International Business Review*, 9, pp. 163-190.

Erramilli, M.K. (1990). 'Entry Mode Choice in Service Industries', *International Marketing Review*, Vol. 7, Issue 5, pp. 50-62.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Eustace, C.G. (2000). *Intellectual property and the capital markets,* City University Business School, London, CUBS Working Paper.

Gadrey, J. şi de Bandt, J. (1994). *Relations de services et marches des services*, Paris: CNRS.

Gibbs, M. (1989). 'Means to enhance the competitive position and export capacity of service industries in developing countries', *Services and Development: The Role of Foreign Direct Investment and Trade*, New York, United Nations.

Goldfinger, C. (1994). *L'utile et le futil,* L'economie de l'immateriel, Editions Odile Jacob, Paris.

Gronroos, G. (1999). 'Internationalization Strategies for Services', *Journal of Services Marketing*, No. 13, pp. 290-297.

Lev, B. (2005). 'R&D and Capital Markets', *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 11, Nr. 4, pp 21-35.

Marinoiu, A.M. (2013). *Mediul internaţional de afaceri: Strategii de internaţionalizare*, Bucureşti: Editura ASE.

Melvin, J. (1990). 'Time and Space in Economic Analysis', *Canadian Journal of Economics*, 23(4), pp. 725-747.

Miles, I. (1995). *Services innovation: Statistical and conceptual issues*, DSTI/EAS/STP/NESTI(95)23, OECD Paris.

Organizaţia Mondială a Comerţului (2015). *Statistici ale comerţului internaţional 2015*. Disponibil la https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2015_e/its2015_e.pdf.

Porter, M. şi Ketels, C. (2003). *Competitiveness: moving to the next stage*, ESRC, Economic & Social Research Council, Disponibil la https://www.researchgate.net/publication/238513657_UK_Competitiveness_Moving_to_the_Next_Stage.

Shelp, R. (1981). *Beyond Industrialization: Ascendancy of the Global Service Economy*, New York: Praeger Publishers.

Sundbo, J. (1994). 'Modulization of service production and a thesis of convergence between service and manufacturing organizations', *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 10, pp. 245-266.

UNCTAD (2004). *World Investment Report 2004: The shift towards services. Overview*, New York and Geneva: United Nations, Disponibil la http://unctad.org/en/Docs/wir2004overview_en.pdf.

Vandermerwe, S., şi Chadwick, M. (1998). 'The internationalization of services', *The Services Industries Journal*, Vol. 9, No. 1, January, pp. 79-93.

Vandermerwe, S., şi Rada, J. (1988). 'Servitization of Business: Adding Value by Adding Services', *European Management Journal*, 6(4), pp. 314-324.

Young, L. (2008). *From Products to Services Insight and experience from companies which have embraced the service economy*, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitolul 21

Comunicarea în relaţiile economice internaţionale

Autori:
Rodica CAPOTĂ
Irina DAVID
Raluca HURDUZEU
Roxana MARINESCU
Mariana NICOLAE
Cornelia PĂTRU
Lucia RĂDULESCU GROSU
Teodora ŞERBAN OPRESCU

Structură:

- Comunicarea interculturală şi competenţa plurilingvă
- Comunicarea interpersonală
- Specificul comunicării scrise în afaceri– o foarte scurtă abordare interculturală

Obiective:

- Sensibilizarea faţă de principalele elemente teoretice necesare pentru a face faţă unor situaţii de comunicare în cadrul relaţiilor internaţionale ale unei firme în condiţiile globalizării
- Formarea şi dezvoltarea de competenţe de comunicare în mediul internaţional (necesitatea plurilingvismului, folosirea diverselor registre de limbă, folosirea anumitor elemente lingvistice şi nonlingvistice, necesitatea dezvoltării profesionale continue etc.)

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

MINICAZ

CASETA 21.1 Cuvinte, cuvinte, cuvinte

Titlul acestei casete este un citat celebru. Ştiţi de unde? Dacă nu, foarte puţini ştiu, căutaţi la sfârşitul capitolului sau pe Google. Trăim în epoca în care comunicarea a cunoscut o dezvoltare spectaculoasă. S-a ajuns chiar la formularea *homo communicans* care, după *homo oeconimnicus* şi *homo politicus* (Clark şi Diani, 1996), subliniază importanţa comunicării azi. Dar această activitate atât de importantă este greu de definit şi are tendinţa de a a scăpa adesea de sub controlul atât al practicienilor, adică noi toţi, cei care vorbim, scriem, pictăm, dansăm etc., toate forme de comunicare, dar şi al teoreticienilor, nu puţini, care descoperă constant că încercările de sistematizare şi clasificare ştiinţifică a diversităţii de forme de comunicare reprezintă un lucru greu de realizat, în ciuda ajutorului imens dat de computer în stocarea şi analizarea unui număr incredibil de mare de situaţii de comunicare.

De ce sunt cuvintele atât de importante? Pentru că nu există niciun fel de mesaj scris sau oral, materializat sau doar virtual, nici măcar gânduri, fără cuvinte. Comunicarea, aşa cum o înţelegem în mod obişnuit, nu poate avea loc fără utilizarea cuvintelor. Alegerea cuvântului potrivit este o abilitate avansată, adesea o artă. Mai ales când comunicarea are loc într-o altă limbă decât cea maternă, aşa cum se întâmplă foarte adesea în lumea globalizată de azi, în cadrul schimburilor economice internaţionale. Şi mai ales când de alegerea cuvântului potrivit pot depinde afaceri, contracte, soarta unor comunităţi.

Să luăm un exemplu de notorietate în lumea specialiştilor de limbă engleză din România – vizita preşedintelui SUA, George W. Bush, în România. În noiembrie 2002, George W. Bush venea la Bucureşti, imediat după ce România fusese invitată oficial să demareze negocierile de aderare la NATO. Discursul ţinut de G.W. Bush în Piaţa Revoluţiei a rămas celebru datorită apariţiei unui curcubeu chiar în timp ce vorbea preşedintele SUA, întâmplare exploatată oratoric de către vorbitor în mod admirabil, dar şi datorită unor traduceri aproximative şi cu nuanţe arhaice a cuvintelor rostite de Bush. Interpretul, impus expres de echipa Bush pentru adunarea populară şi diferit de traducătoarea oficială oferită de Ministerul Afacerilor Externe al României, era etnic român stabilit în SUA din copilărie, care pierduse contactul cu limba română profesională actuală. Alegerea acestui interpret a fost făcută din motive de loialitate faţă de preşedintele Bush. Dar, chiar de la început, cei prezenţi au fost intrigaţi de traducerea aproximativă sau chiar greşită a discursului. De exemplu, propoziţia *As we started speaking a rainbow appeared*. a fost redată în limba română cu forma de viitor a verbului, ceea ce schimbă profund sensul: „O să apară şi curcubeul în curând”(0.41-0.44).

Printre situaţiile comice a fost folosirea formulei „şold la şold” pentru a descrie relaţiile România-SUA la care preşedintele Bush s-a referit spunând *the USA and NATO will be by your side*. Această formulă a devenit celebră în Romania din cauza traducerii făcute atunci, bazată pe expresia foarte utilizată în limba engleză: *shoulder to shoulder*. Iată transcrierea cuvântării şi a traducerii respective, aşa cum apare pe youtube (https://www.youtube.com/watch?v=XJiKc21AkU4): *Should any danger threaten Romania, should any nation threaten Romania, the USA and NATO will be by your side.*

„Dacă cineva vreodată va ataca România, dacă cineva vreodată va ameninţa România, NATO şi SUA vor fi şold la şold cu dvs.” (6.40-6.59).

Astfel de situaţii apar relativ frecvent în practică, nu doar în situaţiile de interpretariat, în care presiunea este foarte mare asupra interpretului, ci şi la traduceri când, teoretic, există timpul pentru a verifica şi alege varianta cea mai bună. De fapt, vorbim despre cunoaşterea corectă a sensului cuvintelor atât în limba maternă, cât, mai ales, în limbile pe care le folosim în diverse situaţii care implică internaţionalizare. Un site de traducători profesionişti ne spune că face eforturi pentru „dezvoltarea echipei de traducători cu expertiză dovedită în domeniul juridic”. Cuvântul expertiză, însă, nu are acelaşi sens în română („cercetare cu caracter tehnic făcută de un expert, la cererea unui organ de jurisdicţie sau de urmărire penală ori a părţilor, asupra unei situaţii, probleme etc., a cărei lămurire interesează soluţionarea cauzei”)[1] pe care îl are în limba engleză (deprinderi sau cunoştinţe într-un domeniu specializat)[1].

Cuvintele pot spune multe despre cel/cea care le foloseşte. De aceea este bine să folosiţi în permanenţă dicţionarul, mono- sau bilingv, clasic sau online. Folosirea corectă a cuvintelor, atât în limba maternă, cât şi într-o altă limbă pe care o utilizăm, reprezintă prima imagine asupra profesionalismului nostru. Este bine să verificăm sensurile cuvintelor dacă dorim să ne punem într-o lumină favorabilă.

Notă: [1] Definiţie a expertizei conform https://dexonline.ro/definitie/expertiz%C4%83.

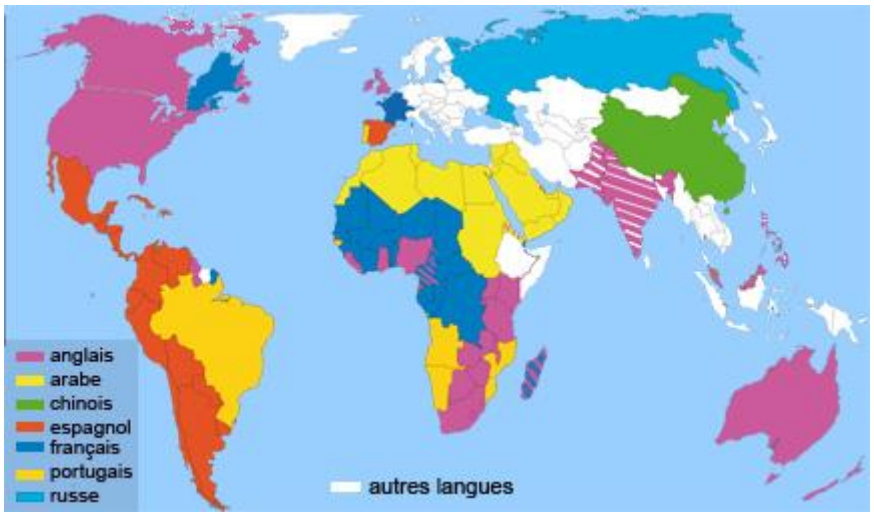
CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

21.1 Comunicarea interculturală şi competenţa plurilingvă

În contextul actual al globalizării, nevoia de comunicare în spaţiul profesional şi nu numai presupune mai mult decât învăţarea uneia sau a mai multor limbi străine şi nu se limitează nici la şi nu se termină nici cu însuşirea unor noţiuni de vocabular şi/sau gramatică, acestea reprezentând de fapt doar mijloacele care, în corelaţie cu alte elemente, conduc la realizarea şi reuşita comunicării. Angajatorii din epoca globalizării caută la viitorii lor angajaţi mai mult decât cunoştinţe şi competenţe în domeniul de specialitate. Aşa cum reiese dintr-un studiu (Nicolae et al., 2014, p. 488), principalele aspecte avute în vedere în procesul recrutării de personal sunt competenţele transversale, un loc privilegiat între acestea ocupând limbile străine şi competenţa interculturală, care deschid calea către o înţelegere mai uşoară a unei noi culturi şi îi ajută pe absolvenţi în drumul lor către reuşita profesională şi personală în era mondializării relaţiilor economice şi liberei circulaţii a persoanelor şi mărfurilor (Stanciu-Capotă şi Oprescu, 2013, pp. 61-66). Pentru că mulţi se mai întreabă încă ce înseamnă, de fapt, intercultural, plurilingv sau multilingv, ne-am propus să lămurim pe scurt în cele ce urmează aceste concepte.

Figura 21.1 **Harta limbilor vorbite în lume**



Sursa: http://www.forumfr.com/sujet631626-carte-de-toutes-les-langues-du-monde.html.

Termenul „comunicare interculturală" (engl. *intercultural communication*) a fost folosit pentru prima dată de etnologul american Edward T. Hall în lucrarea sa *The Silent Language*, apărută în anul 1959. În concepţia sa, partenerii de dialog folosesc – pe lângă limbaj – şi elemente nonverbale cum ar fi tonul, mimica şi gestica. Acestea însoţesc în orice cultură afirmaţia, negaţia, mirarea etc. Interpretarea incorectă a acestor elemente are ca efect eşecul comunicării. Termenul s-a răspândit în anii 1970-1980 ai secolului al XX-lea în cele mai diverse domenii (Földes, 2007, p. 10).

Consultarea documentelor privind politica lingvistică a Europei (Marinescu, 2015, pp. 80-89) a evidenţiat legătura strânsă între competenţa interculturală şi cea plurilingvă. Conform Cadrului European Comun de Referinţă pentru Limbi „... abordarea plurilingvă pune accentul pe faptul că, pe măsură ce experienţa lingvistică a unui individ în contextul său cultural se extinde de la limba utilizată în sânul familiei la limba de comunicare a unui grup social, iar apoi a altor grupuri sociale (indiferent de faptul că această extindere are loc prin intermediul sistemului şcolar de învăţare sau prin experienţa directă), el/ea nu clasează aceste limbi şi culturi în compartimente separate, dar îşi dezvoltă mai degrabă o competenţă comunicativă, la structurarea căreia contribuie tot felul de cunoştinţe şi orice experienţă lingvistică. În competenţa comunicativă de această natură limbile se

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

află în corelaţie şi interacţiune”[1]. Specialiştii sunt de acord că plurilingvismul este determinat de o serie de factori, printre care: internaţionalizarea, sistemul economic neoliberal, glocalizarea (globalizare/localizare), tehnologia informaţiei şi mass-media, educaţia naţională, reducerea puterii naţionale (Nelde, 2004, pp. 31-46).

Carta europeană a plurilingvismului confirmă, de asemenea, importanţa sa. Dacă avem în vedere doar titlurile capitolelor acesteia, ne putem contura o imagine completă şi concretă a provocărilor acestei capacităţi în toate domeniile (sociale, culturale, economice): *Plurilingvism şi Europa politică; Plurilingvism, cunoaşterea şi recunoaşterea alterităţii; Plurilingvism şi libertate; Plurilingvism şi identităţi europene; Plurilingvism, cultură şi cetăţenie; Plurilingvism şi relaţii internaţionale; Diversitatea culturală, plurilingvism şi dezvoltarea ştiinţifică; Plurilingvism şi eficienţă economică; Plurilingvism şi dreptul muncii; Plurilingvism şi educaţie; Plurilingvism şi mass-media*[2].

Deşi poate fi uşor de confundat cu plurilingvismul – datorită sensului apropiat al celor două elemente de compunere însemnând „mai mulţi”, „mai multe” respectiv „mulţime”[3] – prin „multilingvism” Cadrul Comun European de Referinţă pentru Limbi înţelege „cunoaşterea unui anumit număr de limbi sau coexistenţa diverselor limbi într-o societate dată. Multilingvismul poate fi realizat, pur şi simplu, prin diversificarea ofertei de limbi într-o şcoală dată sau într-un sistem educativ dat, prin încurajarea elevilor de a studia mai multe limbi străine sau prin reducerea rolului dominant al limbii engleze în comunicarea internaţională” (ibid.).

Sintetizând, putem spune că multilingvismul se referă la prezenţa mai multor limbi în aceeaşi arie geografică, mai mică sau mai mare, recunoscut formal sau nu, în timp ce plurilingvismul este repertoriul lingvistic folosit de mai multe persoane, aşadar opus mono lingvismului; include „limba maternă” sau „limba 1”, precum şi alte limbi şi varietăţi lingvistice. O persoană plurilingvă deţine un repertoriu de limbi străine, precum şi competenţe care să îi permită să le acceseze[4]. ***Vorbim de un spaţiu multilingv (de exemplu, Europa) şi de o persoană plurilingvă (care cunoaşte mai multe limbi).***

Plurilingvismul este văzut astăzi ca starea unei persoane care utilizează/ştie mai multe limbi, „persoanele care au cel puţin una sau două limbi în plus faţă de limba maternă” (Tremblay, 2009, pp. 8-9). În contextul globalizării şi, mai recent, prin existenţa şi funcţionarea Uniunii Europene, plurilingvismul este nu numai un deziderat cultural, dar şi un element important de care depind integrarea socială şi accesul la informaţii: „educaţia plurilingvă şi interculturală este singurul orizont posibil pentru dezvoltarea învăţământului şi a limbilor moderne” (Maurer, 2011, p. 1).

În paginile următoare veţi putea afla mai multe despre acest fenomen şi veţi putea reflecta la compexitatea acestor aspecte care se îmbină şi se întrepătrund permanent şi tot mai intens pe fondul schimbărilor economice şi sociale la nivel nu numai european, ci şi mondial.

Globalizarea este definită ca un proces în care schimburile cu bunuri şi servicii, capital, oameni şi culturi sunt în creştere pe întreaga planetă şi creează interacţiuni din ce în ce mai puternice între diferite părţi ale lumii. Citat în 1959, în ziarul britanic *The Economist*, apoi în cotidianul francez *Le Monde*, termenul de globalizare este de mult timp subiectul dezbaterilor despre realităţile pe care le acoperă. Caracterul multidimensional al procesului nu permite o viziune unică a conceptului în funcţie de specialităţi: economie, sociologie, politică, filozofie etc. Este unanim acceptat astăzi că termenul desemnează „dezvoltarea interdependenţei la nivel mondial”[5]. Globalizarea influenţează

[1] http://www.isjcta.ro/wp-content/uploads/2013/06/Cadrul-European-Comun-de-Referinţă-pentru-limbi.pdf.
[2] http://www.observatoireplurilinguisme.eu/images/Fondamentaux/resumchartev4.10.pdf.
[3] www.dexonline.ro.
[4] http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/Division_en.asp.
[5] www.glossaireinternational.com.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

din ce în ce mai mult toate domeniile vieţii: social, economic, cultural, personal. Trăim deja în ceea ce McLuhan şi Fiore numeau, încă din 1970, „satul planetar" (McLuhan şi Fiore, 1970). Pentru a supravieţui, însă, astăzi în acest „sat", trebuie să fim informaţi, să ne putem integra, să colaborăm, să ştim să comunicăm în contexte internaţionale şi pe canale diverse. Tot atâtea competenţe care sunt generate de faptul că globalizarea este un „fenomen multidimensional în care tehnologia informatică, alături de alte tehnologii, comerţ şi capital se extind global, iar interdependenţele cresc şi se regăsesc în toate aspectele vieţii noastre" (Davis, p. 1). În acest context al noilor tehnologii, cele ale comunicării au un rol esenţial: internetul a înlăturat frontierele, a micşorat distanţele, a redus disparităţile informaţionale şi a permis unor miliarde de persoane să se exprime. Se spune că astăzi, având câte un calculator, 3,75 miliarde de oameni ţin în mâinile lor lumea. Pentru a ne bucura de această poziţie, trebuie însă să ţinem cont de faptul că „în faţa unui calculator este mereu cineva. În acest univers virtual suporturile sunt imateriale! Nu emiţătorii sau receptorii mesajelor! Chiar dacă ne adresăm unui grup-ţintă, o persoană este cea care va citi prima mesajul" (Renault, 2011, p. 67). De cunoaşterea acestei persoane, a profilului său personal, profesional, naţional depinde succesul interacţiunii de comunicare, atât personală cât şi profesională, din moment ce, de exemplu, există astăzi aproape 80 000 de companii multinaţionale la nivel mondial, care realizează mai mult de 2/3 din comerţul internaţional.

Tradiţională sau virtuală, scrisă sau orală, comunicarea la nivel internaţional se realizează prin intermediul unei limbi care trebuie să fie stăpânită de toţi participanţii la actul de comunicare. Pentru cei mai mulţi, această limbă este engleza, care a devenit o adevărată „lingua franca", fiind una dintre cele mai importante limbi vehiculare. Specialiştii consideră însă că „învăţarea doar a unei lingua franca nu este suficientă. O veritabilă înţelegere mutuală şi o apreciere în profunzime a altor culturi presupun un contact direct cu locuitorii altor ţări, prin intermediul limbii lor" (Holdsworth, 2003, p. 107)

Răspândirea limbii engleze – consecinţă a utilizării sale crescute pe pieţele economice, ştiinţifice, tehnologice şi culturale la nivel mondial – este legată şi de democraţia în alegerile lingvistice, engleza fiind învăţată în prezent de către toate grupurile socioeconomice, nu doar de o elită, ca în trecut. În acelaşi timp, „World English" (Brütt-Griffler, 2002, p. 110) este utilizată în paralel cu limbile locale şi se răspândeşte în întreaga lume; în plus, sunt create noi varietăţi. După părerea lui Brütt-Griffler, acest lucru este rezultatul direct al revendicărilor hegemonice anglo-americane şi occidentale ale lumii; răspândirea ei este rezultatul atât al imperialismului, cât şi al luptei împotriva imperialismului (Brütt-Griffler, 2002, pp. 62-86).

Cercetările specialiştilor arată, însă, că optimismul cu care se considera că engleza este o „lingua franca" suficientă în satul global, începe să pălească, atâta timp cât, de exemplu, doar un mic procent dintre europeni folosesc engleza pentru servicii online. Iată de ce considerăm că plurilingvismul pare a fi răspunsul adecvat la problemele de comunicare interculturală ale Europei şi ale lumii. Este evident în perioada actuală că „educaţia plurilingvă şi interculturală este prezentată ca singurul orizont posibil pentru dezvoltarea învăţământului şi al predării limbilor" (Maurer, 2011, p. 64). Educaţia pentru plurilingvism presupune atât conştientizarea alegerilor lingvistice pe care le facem la nivel individual, precum şi respectul pentru limbile cunoscute de alţii şi pentru cultura şi identitatea culturală pe care le includ. În plus, prin educaţia plurilingvă se dobândeşte abilitatea de a percepe şi de a media relaţiile existente între diversele limbi şi culturi.

Competenţa plurilingvă se referă la repertoriul de resurse dobândite la nivel individual în timpul învăţării diverselor limbi străine în educaţia formală, non-formală sau informală. În plus, competenţa interculturală este o parte importantă a educaţiei plurilingve. Competenţa interculturală permite înţelegerea alterităţii prin realizarea de conexiuni între diferite imagini şi experienţe. Un pas înainte este auto-cunoaşterea, prin reflecţia asupra propriului grup cultural şi social şi, în cele din urmă, medierea între membrii unor grupuri sociale şi culturale diverse. Astfel,

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

competenţa interculturală poate fi văzută ca un instrument de dezvoltare personală şi profesională: conferă drepturi şi oportunităţi egale pentru vorbitorii oricăror limbi (inclusiv cele minoritare sau mai puţin folosite), echitate lingvistică în cadrul comunităţii şi autonomie de învăţare.

Comunicarea plurilingvă şi interculturală şi dobândirea acestor competenţe sunt extrem de relevante pentru drepturile culturale şi politice: dau acces la diverse culturi prin cunoaşterea lingvistică şi conferă un sens de apartenenţă la un corp comun cultural şi lingvistic. „Pluringvismul se referă la capacitatea de participare (cetăţenească) la comunicarea politică relevantă în medii multilingvistice, aşa cum este Europa contemporană" (Breidback, 2003, p. 11). De exemplu, abordarea problemelor legate de mediul înconjurător trebuie să se facă la nivel global, de aceea, este nevoie să se creeze un corp comun – din punct de vedere lingvistic şi cetăţenesc – pentru înţelegerea acestora.

Comunicarea interculturală este esenţială şi se dovedeşte a fi un proces interactiv de asimilare şi diferenţiere. Pentru o comunicare interculturală eficientă, trebuie să se stăpânească regulile de bază ale comunicării, să se cunoască şi să se depăşească provocările nu numai verbale, ci şi cele nonverbale, să se aleagă instrumentele de comunicare adecvate şi, cel mai important, în opinia noastră, să se cunoască *interlocutorul*. Acest lucru este necesar în toate domeniile vieţii noastre atât personale cât şi profesionale, având în vedere nevoile de internaţionalizare a relaţiilor sociale, economice şi culturale. De la candidatura pentru un post, la participarea la un sondaj şi până la negocieri internaţionale, totul se exprimă prin intermediul unei limbi. Cu cât ştim mai multe despre *partenerul/interlocutorul* nostru, despre cultura din care vine, despre ceea ce îl caracterizează ca om şi ca profesionist, cu atât comunicarea îşi va atinge scopul mai uşor. În domeniul economic, comunicarea este o activitate specifică: este vorba despre comunicarea de afaceri. Şi cine spune afaceri, spune profesionalism de înalt nivel în diferite contexte culturale.

Un scurt exemplu de diferenţe culturale care – ignorate – pot duce la insuccesul comunicării poate fi urmărit în tabelul 21.1.

***Tabelul 21.1* Diferenţe culturale verbale şi nonverbale**

Distanţa interpersonală	Coduri conversaţionale	Ritualuri de interacţiune
Japonezii, ca şi germanii şi americanii, păstrează o distanţă fizică publică mai mare decât francezii sau românii.	Germanii sunt mult mai axaţi pe conţinutul schimbului de informaţii, în timp ce francezii, ca şi românii, sunt mai atenţi la dimensiunea relaţională.	Francezii şi românii acceptă ca, într-o discuţie animată, mai multe persoane să vorbească în acelaşi timp sau să se întrerupă reciproc. Acest comportament este considerat nepoliticos în Germania şi Marea Britanie.

Sursa: Prelucrare după Céline Attali. Disponibil la: www.creg.ac-versailles.fr.

În concluzie, evitarea eşecului comunicării într-o lume multilingvistică şi multiculturală presupune stăpânirea şi folosirea efectivă a strategiilor de învăţare plurilingve şi de comunicare interculturală pentru sporirea şi diversificarea şanselor pe o piaţă a muncii tot mai versatilă şi care ridică provocări majore. Dobândirea şi dezvoltarea acestor strategii trebuie să reprezinte o preocupare pe tot parcursul vieţii individului, atât în medii instituţionalizate, cât şi prin expunere la şi contact direct cu diverse culturi şi limbi.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

21.2 Comunicarea interpersonală

1. Comunicarea în limbi străine – între aşteptări şi realitate

Un sondaj efectuat în anul 2012 în rândul cetăţenilor din toate statele membre ale Uniunii Europene a evidenţiat clar că majoritatea europenilor sunt conştienţi de beneficiile plurilingvismului. Tabelul 21.2 prezintă procentele de respondenţi care şi-au arătat încrederea în oportunităţile oferite de abilitatea de a comunica în alte limbi decât cea naţională.

Tabelul 21.2 **Opinia europenilor cu privire la necesitatea de a cunoaşte una sau mai multe limbi străine**

	Uniunea Europeană	România
Necesitatea de a comunica într-o limbă străină	84%	73%
Necesitatea de a comunica în mai multe limbi străine	72%	60%

Sursa: European Commission (2012a). *Special Eurobarometer 386. Europeans and Their Languages*, pp. 7-8; European Commission (2012b). *Special Eurobarometer 386. Europeans and Their Languages*, Factsheets. Romania, p. 1.

Din păcate, deşi marea majoritate a participanţilor la sondaj au recunoscut importanţa cunoaşterii uneia sau a mai multor limbi străine pentru a comunica eficient, în anul 2012 numărul de europeni care deţineau această abilitate era scăzut. Astfel, conform datelor din tabelul 21.3., la nivel european 46% dintre respondenţi nu cunoşteau nicio limbă străină. În ceea ce îi priveşte pe cetăţenii români, acest procentaj se ridica la 52%.

Tabelul 21.3 **Multilingvismul la nivel european**

	Uniunea Europeană	România
Abilitatea de a comunica într-o limbă străină	54%	48%
Abilitatea de a comunica în două limbi străine	25%	22%
Abilitatea de a comunica în minim trei limbi străine	10%	8%

Sursa: European Commission (2012a). *Special Eurobarometer 386. Europeans and Their Languages*, p. 16; European Commission (2012b). *Special Eurobarometer 386. Europeans and Their Languages*, Factsheets. Romania, p. 1.

Aspectele de mai sus evidenţiază beneficiile abilităţii de a comunica în limbi străine, recunoscute atât la nivel instituţional cât şi individual, precum şi faptul că există în continuare un număr mare de europeni care nu se pot bucura de avantajele oferite de plurilingvism. Este clar că persoanele care cunosc una sau mai multe limbi străine deţin un avantaj competitiv semnificativ nu numai în ţara în care aceştia locuiesc, ci şi la nivel internaţional. Din păcate, această cunoaştere nu are întotdeauna ca rezultat capacitatea de a comunica eficient. După cum observau Moran et al., „comunicarea este şi erou, şi personaj negativ: ajută la transferul de informaţii, îndeplineşte nevoile oamenilor şi se asigură că lucrurile sunt făcute, dar mult prea des ea duce la distorsionarea mesajelor, produce frustrare şi îi face pe oameni şi organizaţii să devină ineficienţi” (Moran et al., 2007, p. 45).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Prin urmare, este important ca participanţii la actul de comunicare să înţeleagă că există o serie de reguli care pot creşte gradul de eficienţă al interacţiunii dintre ei. După cum se arată mai jos, deşi există o serie de aspecte care vizează orice tip de comunicare în general, de multe ori este necesară adaptarea vorbitorilor la mai mulţi factori, precum tipul de comunicare, contextul în care se desfăşoară comunicarea sau relaţia stabilită între vorbitori.

2. Tipuri de comunicare

În literatura de specialitate există numeroase clasificări ale comunicării în funcţie de diferiţi factori. Astfel, s-au definit diverse tipuri de comunicare având în vedere distanţa dintre participanţi, direcţia în care se desfăşoară comunicarea, numărul de participanţi la actul de comunicare sau în funcţie de forma pe care o ia comunicarea. În funcţie de *numărul de participanţi*, comunicarea este *intrapersonală* (comunicarea interioară a fiecărui individ) şi *interpersonală* (comunicarea dintre indivizi) (Petcu, 2002; Ştefănescu, 2009; Rada şi Peltea, 2014). Acest ultim tip de comunicare face obiectul discuţiei următoare.

Comunicarea interpersonală este un proces de transmitere a informaţiilor de la un individ la celălalt sau de la un grup de indivizi la altul şi se conturează ca unul dintre cele mai importante fenomene psihosociale, un mecanism esenţial pentru socializarea umană prin interacţiune.

La bazele realizării unei comunicări eficiente stă, în primul rând, stabilirea obiectivelor care determină demararea actului comunicaţional. Fără planificarea şi înţelegerea obiectivelor în comunicare, eficienţa transmiterii mesajelor poate suferi, aşa cum vom arăta în descrierea barierelor ce pot apărea în comunicare.

3. Obiectivele comunicării interpersonale

Literatura de specialitate a identificat mai multe obiective ale *comunicării interpersonale*. Pentru a înlesni actul comunicaţional, participanţii trebuie să îşi formuleze mesajele luând în considerare scopurile comunicării şi rezultatele scontate. Astfel, studiile arată că la baza *comunicării interpersonale* stau şase obiective fundamentale (Dinu, 2004; Ştefănescu, 2009; Rada şi Peltea, 2014):

- cunoaşterea lumii exterioare (prin schimbul de informaţii cu semenii);
- autocunoaşterea sau cunoaşterea interioară (prin dezvăluirea unor amănunte personale interlocutorului sau invitându-l pe acesta să procedeze la fel);
- stabilirea şi menţinerea de relaţii semnificative cu alte fiinţe umane (prin crearea de relaţii de prietenie, solidaritate, dragoste);
- convingerea interlocutorului (prin crearea de mesaje cu scopul de a convinge şi influenţa interlocutorul, ca, de exemplu, în educaţie, politică, religie);
- ajutorarea semenilor (prin comunicarea în plan afectiv – consolare, susţinere morală, şi în plan cognitiv – informare, consiliere);
- jocul şi distracţia.

4. Comunicarea interpersonală eficientă

Conform experţilor în domeniu, eficienţa comunicării decurge din îndeplinirea unor condiţii specifice în actul de comunicare. Eficienţa comunicării se defineşte prin înţelegerea mesajelor verbale, non-verbale (ex.: limbajul trupului, mimica, gestica, postura, contactul vizual) şi paraverbale (ex.: intonaţia, ritmul, volumul şi claritatea vorbirii, accentuarea anumitor cuvinte) de către participanţii la actul de comunicare.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

În cazul comunicării interpersonale, de tipul faţă-în-faţă, trebuie să se ţină cont de următoarele condiţii pentru a se asigura succesul interacţiunii (Rada şi Peltea, 2014):

- *francheţe* (interlocutorii sunt sinceri şi deschişi);
- *solicitudine* (oferirea de sfaturi la momentul oportun);
- *empatie* (înţelegerea profundă a celuilalt şi transpunerea în rolul celuilalt);
- *atitudine pozitivă* (manifestarea respectului faţă de interlocutor şi a încrederii în acesta);
- *egalitatea rolurilor* (respectarea, în actul de comunicare, a rolurilor alternative de emiţător şi receptor al mesajelor, fără monopolizarea unuia dintre ele).

Atât în cadrul academic, cât şi în cel profesional s-a remarcat faptul că doar respectarea acestor factori nu contribuie neapărat la realizarea comunicării interpersonale în mod competent. De multe ori, interlocutorii nu reuşesc să comunice eficient (ceea ce specialiştii numesc *communication breakdowns*) din cauza unor piedici (bariere) de comunicare.

Conform lui Torrington şi Hall (1987), unele din aceste bariere iau naştere la nivelul înţelegerii (cele privind abilităţile de comunicare ale interlocutorilor care pot fi şi de natură semantică), dar şi la nivelul acceptării (diferenţele de opinie, prejudecăţile pot duce la ciocniri emoţionale). Inadecvarea conţinutului mesajului în funcţie de rolurile sociale diferite ale interlocutorilor (student-profesor, părinte-copil etc.) sau în funcţie de situaţiile în care aceştia se află (formală sau informală) duc, din nou, la o comunicare defectuoasă.

Trăim într-o lume în care, cel puţin la nivel teoretic, suntem încurajaţi să devenim mai puţin formali, în care se promovează din ce în ce mai mult ideea că atâta timp cât mesajul a fost transmis, forma pe care a luat-o transferul de informaţii este mai puţin importantă decât conţinutul propriu-zis. Este totuşi bine să reţinem că unul din scopurile principale ale comunicării este să ne ajute să stabilim relaţii cu persoanele din jurul nostru. O interacţiune care are ca scop dezvoltarea unui raport pe termen lung ar trebui să ţină cont şi de felul în care le transmitem celorlalţi participanţi la actul de comunicare care sunt nevoile şi aşteptările noastre. Acest aspect este relevant, indiferent de tipul de comunicare, dar mai cu seamă în comunicarea scrisă, în care limbajul nonverbal nu ne poate ajuta să îmbunătăţim relaţia cu un interlocutor în cazul în care limbajul verbal folosit nu este adaptat contextului în care are loc comunicarea.

CASETA 21.2 Comunicarea scrisă în mediul academic – formularea unui e-mail

Exemplul 1:

Rog semnarea cât mai urgentă a documentului ataşat.
Mulţumesc anticipat!

Exemplul 2:

Bună ziua!
Numele meu este X şi sunt studentă în anul II. În acest semestru (semestrul de iarnă 2016-2017) beneficiez de o mobilitate de studiu Erasmus în Polonia.
În primele două săptămâni este acceptată schimbarea materiilor în contractul de studii. În urma discuţiilor avute cu reprezentanţii universităţii din Polonia, mi-am dat seama că va fi necesar să fac o modificare faţă de acordul iniţial. Dacă sunteţi de acord, aş dori să înlocuiesc disciplina XXX cu un curs în domeniul YYY.
Aştept cu mare nerăbdare răspunsul dumneavoastră pentru a putea face înlocuirile.
Cu respect,
X

Scopul urmărit de persoanele care au scris cele două mesaje este acelaşi. În ceea ce priveşte raportul pe care ele îl stabilesc cu persoana care citeşte mesajul scris, există totuşi diferenţe majore. Citiţi cele două mesaje. Care dintre ele credeţi că va duce la crearea unui raport mai bun între persoana care a scris şi cea care va citi mesajul? Care sunt elementele care pot reduce eficienţa comunicării în mesajul pe care nu l-aţi selectat?

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Cu alte cuvinte, este foarte important registrul lingvistic în care alegem să ne exprimăm într-o anumită situaţie. Registrul lingvistic se referă la o variantă a unei limbi pe care utilizatorul o foloseşte în funcţie de propriile sale caracteristici (educaţie, vârstă, stare de spirit) şi în funcţie de situaţia de comunicare (formală, ierarhică etc).

CASETA 21.3 Ce îşi doreşte un angajator?

În cadrul unui proiect dezvoltat şi implementat în cadrul ASE, a avut loc un atelier de lucru cu mediul de afaceri, al cărui obiectiv principal a fost găsirea unei mai bune coordonări între conţinutul predat în universitate şi practica locului de muncă, precum şi o mai bună calibrare a modului în care studentul va fi pregătit pentru o viitoare carieră profesională. Pe scurt, sunt redate punctele de vedere ale unor angajatori semnificativi pe piaţa locurilor de muncă din România:

Banca Comercială Română: nu caută experienţă practică neaparat, ci conştientizarea mediului de afaceri şi economic – calibrarea aşteptărilor vis-à-vis de primul job; activităţile extracurriculare; studenţi receptivi la feedback, care sunt conştienţi de abilităţile lor şi doresc să se dezvolte. Firmele nu angajează direct manageri – aceştia sunt căutaţi peste nivelul de junior.

În general, se începe cu o poziţie de manager assistant. Calităţile personale sunt foarte importante: personalitatea, trăsăturile de caracter – persoană cu imaginea propriei valori, incoruptibilă, bun comunicator, care poate stăpâni o discuţie într-o echipă, cu abilităţi de gestionare a timpului, bun strateg. Ar trebui pus accent şi pe inovare.

Tot în cadrul BCR, mai ales pentru cei care aspiră la poziţia de manager de proiect, absolventul trebuie să dea dovadă de abilităţi cum ar fi: bun comunicator; foarte diplomat; bun negociator; cu capacitatea de a atrage şi a gestiona resursele, inclusiv resursele umane; expunerea la diverse etape de implementare a unui proiect; cunoaşterea în detaliu a domeniului; cunoaşterea de studii de caz sau poveşti reale de succes/eşec; bună capacitate de autoevaluare; capacitate de formulare/reformulare obiective; capacitate de luare a deciziilor, de formare a echipei, de delegare de competenţe, de a face faţă situaţiilor de stres etc.

Société Générale: caută persoane autonome, implicate, cu idei, cu posibile certificări, contează foarte mult modul de relaţionare cu clienţii sau managerii, modul de acordare a feedbackului şi gestionarea situaţiilor delicate.

Romsys: în ceea ce priveşte partea teoretică a pregătirii absolventului: ce ştie despre metodologia de implementare a unui proiect în domeniul IT; cunoştinţe financiare; motivaţie personală – ce înseamnă pentru student domeniul în care vrea să activeze şi cum îşi vede cariera în următorii ani. Un viitor angajat sau, în cazul lor, un project manager trebuie să se poată face respectat; să aibă aptitudini foarte bune de comunicare şi deschidere spre integrare la locul de muncă; disponibilitate de a porni de jos, de a învăţa şi de a acumula cunoştinţe.

Există un dezacord între aşteptările studenţilor sau proaspeţilor absolvenţi şi joburile oferite: toţi au pretenţia de a avansa foarte rapid şi de a opri procesul de învăţare.

Spiritul de lucru în echipă este, în continuare, important, dar şi autoorganizarea şi structura personală. E foarte important pentru absolvenţi să ştie „să se vândă”.

Sursa: Atelier tematic cu angajatorii din România, 15 mai 2014 (POSDRU/156/1.2/G/141729).

Profesia, sau viaţa profesională în general, presupune mult mai mult decât cunoaşterea perfectă a domeniului. Profesia înseamnă inter-relaţionare, comportament adecvat de grup, abilităţi de muncă în echipă, responsabilitate, capacitatea de a vorbi în public, de a manifesta calităţi de lider, de a avea **experienţă**. Experienţa devine un concept-cheie, deoarece nu poate fi dobândită decât prin intermediul **experienţelor cumulate de învăţare**. De aceea, conceptele de „învăţare pe tot parcursul vieţii”, de „dezvoltare personală” şi „dezvoltare profesională” sunt şi vor continua să rămână vitale în mediul economic global.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

21.3 Specificul comunicării scrise în afaceri – o foarte scurtă abordare interculturală

1. Aspecte generale ale comunicării scrise

Comunicarea scrisă a câştigat o vizibilitate mare în ultima perioadă datorită extinderii scrisului ca poştă electronică sau ca SMS[6]-uri, postări pe Facebook sau alte medii sociale. Dacă au existat perioade când scrisul era o activitate foarte personală şi rareori vizibilă public, în prezent majoritatea oamenilor care au o carieră scriu constant în diverse medii. Este firesc ca, în aceste condiţii, grija pentru formulări corecte, concise, eficiente şi politicoase să fie o preocupare pentru toată lumea. În diverse culturi, există o diversitate de abordări ale comunicării scrise.

Culturile anglo-saxone au un mod mai concis de formare a frazei, o anumită manieră de construire a argumentelor şi de structurare a exemplelor în comparaţie cu culturile romanice, de exemplu, care sunt mai digresive[7] şi preferă, în general, un stil mai complex, mai detaliat. De exemplu, limba portugheză în care sunt scrise unele articole academice ale ştiinţelor sociale este considerată mai complexă, mai detaliată/amănunţită şi mai poetică decât limba engleză echivalentă, care este considerată clară, precisă, obiectivă, concretă şi gramatical directă conform observaţiilor făcute de Bennett (2014).

Vă prezentăm în continuare câteva sfaturi utile pentru a vă exersa abilităţile de comunicare scrisă în afaceri subliniind, încă o dată, că fiecare gen de text are propriile sale caracteristici şi că este bine să studiem aceste caracteristici înainte de a produce un text. Garner (2013) subliniază că este nevoie de exerciţii continue de scriere pentru a reuşi să vă exprimaţi ideile clar şi convingător şi pentru a vă atrage colegii, partenerii şi alţi purtători de interese în proiectele pe care le aveţi. A scrie eficient şi cu impact nu este un talent înnăscut, ci o deprindere care se educă şi se exersează continuu. Pentru a obţine rezultatele dorite, indiferent de cultura în care ne-am născut şi format şi de cea în care dorim să scriem, sunt recomandabili următorii paşi:

- Gândiţi-vă bine la ce doriţi să scrieţi. Garner (2013) consideră că este o greşeală importantă când oamenii se apucă de scris prea devreme, fără să-şi fi clarificat scopul. Ideile le vin pe măsură ce scriu şi textul rezultat este lipsit de o structură clară.
- Fiţi direct/ă, fără să pierdeţi vremea cu elemente de compoziţie învăţate în şcoală. Oamenii de afaceri sunt direcţi şi n-au timp de pierdut. Evident, acest lucru nu exclude politeţea şi formulele consacrate.
- Fiţi concis/ă. Evitaţi cuvintele în plus, care nu aduc nicio clarificare de sens. Folosiţi cât mai multe verbe, substantive şi cât mai puţine adjective, adverbe şi prepoziţii;
- Folosiţi un limbaj comun, cu termeni uzuali, fără cuvinte pretenţioase. Chiar dacă ni se pare că prescurtările, anglicismele sau alt tip de jargon profesional ne economisesc timpul, experţii în comunicare consideră că ele ne fac să sunăm ca roboţii şi este mai bine să nu le folosim, mai ales când ne adresăm unor persoane din afara echipei.
- Cereţi feedback de la cât mai mulţi prieteni/colegi. Acest lucru vă va permite să vă puneţi în locul cititorului şi să vedeţi dacă se înţelege clar ceea ce doriţi să scrieţi.

În mod ideal, comunicarea scrisă ar trebui făcută cu *claritate, concizie, coerenţă, curtoazie* şi *creativitate*. Acest lucru simplu şi cunoscut de toată lumea ridică însă probleme şi celor mai experimentaţi comunicatori, mai ales din cauză că nu se acordă suficient timp solicitării de

[6] SMS = short message service.
[7] Se abat mai mult de la subiect.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

feedback. În caseta 21.4 aveţi un exemplu de text în limba română cules dintr-un manual apărut în anul 2000 la Editura unei universităţi de prestigiu. Identificaţi greşelile de comunicare şi rescrieţi textul într-o versiune corectă. Apoi verificaţi-vă rezultatul, comparându-l cu cel din caseta 21.5.

CASETA 21.4 Analiza unui act de comunicare scrisă

Primul si cel mai important principiu al marketingului este ”Să dai clientului ceea ce el vrea”, adica firma sa aiba orientarea clientului... Toate firmele satisfac intr-un fel sau altul nevoile clientului, dar nu toate sunt orientate de client şi pun clientul pe primul loc.
Intr-o formulare mai sugestivă, vânzarea încearcă să-l determine pe client să facă ceea ce vrea firma; marketingul încearcă să determine firma să facă ceea ce clientul vrea. (...)

2. Cum se scriu scrisorile de reclamaţie

În economiile sofisticate, există interes pentru a încuraja sesizările şi reclamaţiile clienţilor ca modalitate de a-i asculta şi de a le veni în întâmpinare, oferindu-le produse şi servicii îmbunătăţite. La rândul lor, clienţii devin tot mai conştienţi de opţiunile pe care le au în alegerea firmei de la care îşi procură diverse bunuri şi servicii şi aşteaptă ca acestea să fie la un nivel calitativ superior. Dacă acest lucru nu se întâmplă, se poate scrie o scrisoare de reclamaţie care de cele mai multe ori are azi forma unui mesaj electronic.

În limba română, scrisoarea de reclamaţie poate avea următoarea structură:

- formula de salut;
- prezentarea situaţiei care cauzează reclamaţia;
- rugămintea de a soluţiona situaţia sau propunerea de rezolvare;
- prezentarea consecinţelor situaţiei;
- exprimarea încrederii în rezolvarea promptă şi civilizată a situaţiei;
- formula de politeţe de încheiere.

Această structură este aproape universală, diferenţele care există între diversele limbi în care se redactează scrisoarea de reclamaţie ţinând de contextul cultural al limbii de redactare. Astfel, **formula de salut** depinde de relaţia cu destinatara/destinatarul: dacă numele vă este cunoscut sau nu. Dacă trimiteţi o scrisoare directorului de vânzări/de service dintr-o companie şi nu îi cunoaşteti numele, sfatul nostru este să îl căutaţi pe internet. Orice scrisoare personalizată are un aspect mai profesionist şi are mai mari şanse de a fi tratată corespunzător. Dacă nu reuşiţi să găsiţi numele persoanei respective, este un semn că firma în cauză nu ştie cum să întreţină sau evită un dialog transparent cu clienţii săi.

În tabelul 21.4 prezentăm situaţiile cele mai frecvente care apar în scrisori cu formulele de adresare, respectiv de salut corespunzătoare şi cele de încheiere. Subliniem că formula *Dear Sir / Dear Madam* îşi găseşte echivalentul în română în *Stimată Doamnă / Stimate Domn* şi nu în Dragă Doamnă / Dragă Domnule, care au o notă informală, glumeaţă, dar potenţial neprofesionistă. De asemenea, formularea *Dear All*, perfect acceptabilă şi folosită în limba engleză în situaţia unei adresări colective ca, de exemplu, într-o scrisoare circulară sau una electronică cu multiplii destinatari, poate fi redată în limba română, în funcţie de situaţie, prin *Stimată Doamnă / Stimate Domn* sau *Stimate colaboratoare / Stimaţi colaboratori* sau, dacă situaţia o permite, *Dragi prietene / Dragi prieteni.*

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Atenţie însă la utilizarea abrevierilor. În limba engleză ele sunt obligatorii în formulele de adresare, dar în limbile română, franceză sau germană ele nu sunt recomandabile. În plus, în comunicarea scrisă în limba germană din Germania şi Austria (dar nu şi în Elveţia) este obligatorie folosirea virgulei după formula de adresare (primul cuvânt după aceasta fiind scris apoi cu literă mică dacă nu este substantiv sau pronume de politeţe) şi absenţa acesteia după formula de salut. O altă caracteristică a comunicării în limba engleză şi germană este semnătura autografă care apare deasupra numelui şi funcţiei expeditorului, spre deosebire de limba română. Foarte importantă în limba germană este menţionarea, în formula de adresare, a funcţiei sau a titlului persoanei căreia i se adreseaza respectiva scrisoare. Trebuie menţionat faptul că, în cazul adresării către o persoană cu gradul didactic academic de profesor, nu se mai menţionează şi titlul de doctor (*Sehr geehrter Herr Professor Wolf,*). Abaterile de la aceste convenţii pot fi interpretate aruncând, cel mai adesea, o lumină nefavorabilă asupra profesionalismului firmei sau persoanei care scrie sau pot părea pur şi simplu comice. Pentru limbile engleză, germană, franceză şi română, tabelul 21.4 oferă doar un minim de situaţii de comunicare (formulele de salut şi încheiere). Cunoaşterea corectă şi la zi a regulilor de corespondenţă comercială, indiferent de mediul în care aceasta se scrie şi se transmite, cu alte cuvinte, cunoaşterea aprofundată a culturii de afaceri a spaţiului în a cărui limbă scriem este vitală pentru a crea o relaţie bună. Astfel, în franceză putem folosi adresarea:

Monsieur/Madame le Président,

Monsieur/Madame le Directeur,

Monsieur/Madame le Professeur,

Atenţie, fără să folosim numele, chiar dacă el este cunoscut! Cu totul diferit faţă de engleză.

La formulele de încheiere avem situaţii similare în ceea ce priveşte gradul de formalitate şi tradiţiile culturale cu cele de la salut. Astfel, româna şi franceza sunt mai formale şi mai digresive. De exemplu, în română se folosesc unele construcţii relativ standardizate, înaintea formulei de încheiere pe care o găsiţi în tabelul 21.4:

Cu mulţumiri anticipate pentru un răspuns prompt.

În aşteptarea răspunsului dumneavoastră, vă rugăm, nu ezitaţi să ne contactaţi pentru orice informaţii suplimentare.

În speranţa continuării colaborării dintre firmele/companiile noastre.

La fel şi în franceză:

Dans l'attente de votre réponse, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Dans l'attente de votre accord, je vous prie de recevoir, Madame, Monsieur, l'expression de mes sentiments respectueux.

En espérant une réponse rapide de votre part, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Cu sensuri similare sunt folosite şi exemplele în limba germană:

Vielen Dank im Voraus für Ihre Rückmeldung./Über eine schnelle Rückmeldung wären wir Ihnen sehr dankbar.

In Erwartung Ihrer Rückmeldung stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Wir hoffen auf eine langfristige Zusammenarbeit.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Tabelul 21.4 **Cele mai frecvente formule de salut şi încheiere folosite în engleză, franceză, germană şi română**

Relaţia cu destinatara/ destinatarul	**Formula de salut (salutations) şi încheiere (complimentary close/valediction) în engleză**	**Formula de salut (appellation) şi încheiere (formule de politesse) în franceză**	**Formula de salut (Anrede) şi încheiere (Grußformel) în germană**	**Formula de salut şi încheiere în română**
Nu se cunoaşte numele/funcţia destinatarului	*Dear Sir / Dear Sirs* *Gentlemen* *Dear Madam* *Ladies* *Dear Sir or Madam* *Ladies and Gentlemen* *To whom it may concern* *Yours faithfully / Faithfully yours*	*Monsieur,* *Madame,* *Mesdames,* *Messieurs* *Je vous prie d'agréer, Madame / Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.*	*Sehr geehrte Damen und Herren,* *Mit freundlichen Grüßen*	*Stimate Domn,* *Stimată Doamnă,* *Cu stimă,* *Cu deosebită consideraţie,* *Cu cele mai bune gânduri,*
O doamnă al cărei nume îl cunoaştem	*Dear Ms W* *Dear Miss X* *Dear Mrs Y* *Dear Dr Z* *Yours sincerely / Sincerely*	*Chère Madame,* *Chère Mademoiselle,* (rar, în general pentru membri de familie) *Je vous prie d'agréer, Madame, mes sincères salutations*	*Sehrgeehrte Frau X,* *Mit freundlichen Grüßen*	*Stimate Domnule X,* *Stimată Doamnă Y,* *Cu stimă,* *Cu deosebită consideraţie,* *Cu cele mai bune gânduri,*
Un domn al cărui nume îl cunoaştem	*Dear Mr X* *Dear Dr Y* *Yours sincerely / Sincerely*	*Cher Monsieur,* *Je vous prie de croire, Monsieur, en ma considération distinguée*	*Sehrgeehrter Herr Y,* *Mit freundlichen Grüßen*	*Stimate Domnule X,* *Stimată Doamnă Y,* *Cu stimă,* *Salutări cordiale,* *Cele bune,*
Persoană cunoscută deja de ceva timp	Dear X, Best wishes / Best regards	*Cher X,* *Chère Y,* *Bien à vous* *Cordialement* *Meilleures salutations* *Salutations distinguées*	*Liebe Frau X, / Lieber Herr Y,* *Viele Grüße / Herzliche Grüße*	*Dragă X,* *Dragă Y,* *Salutări,* *Salutări cordiale,* *Numai bine,*
Persoană apropiată	*Dear X,* Best wishes / Best regards / Regards	*Cher M,* *Chère Z,* *Amicalement* *Amitiés* *À bientôt*	*Liebe M, / Lieber D,* *LiebeGrüße / Herzlichst*	*Dragă X,* *Dragă Y,* *Salutări,* *Numai bine,* *Cu drag,*

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 21.5 Răspunsuri

1. Răspuns pentru caseta 21.1 – Cuvinte, cuvinte, cuvinte:
Shakespeare, Hamlet, Act 2, Scena 2.

2. Răspuns pentru caseta 21.2 – Comunicarea scrisă în mediul academic – formularea unui e-mail:
E-mailul din Exemplul 2 este cel care va duce la crearea unui raport bun între persoana care a trimis mesajul şi cititorul său.
E-mailul din Exemplul 1 este un exemplu de comunicare interpersonală ineficientă, deoarece nu ajută la stabilirea unei relaţii între participanţi. În primul rând, lipsa unei formule de adresare (*Stimată doamnă/Stimate domnule* etc.*)* este nepoliticoasă atunci când comunicăm în cadru profesional/formal. De altfel, şi în comunicarea informală – scrisă sau orală – începem conversaţia prin folosirea unei forme de salut. La fel de nepotrivită este trecerea abruptă la subiectul mesajului, fără o scurtă introducere cu privire la scopul mesajului. Lipsa informaţiilor cu privire la identitatea persoanei care a scris mesajul (neincluderea numelui în text, lipsa unei semnături la sfârşitul mesajului) poate, de asemenea, să creeze neînţelegeri şi confuzie. Dacă în comunicarea faţă în faţă ne putem da seama dacă partenerul de discuţie ştie cine suntem, atunci când trimitem un mesaj scris este recomandat să oferim indicii cu privire la cine suntem.

3. Răspuns pentru caseta 21.4 – Analiza unui act de comunicare scrisă:
Sugestie de îmbunătăţire a textului:
Primul şi cel mai important principiu al marketingului este: „Să dai clienţilor ceea ce vor ei”, adică firma să fie orientată către clienţi. (...) Toate firmele satisfac într-un fel sau altul nevoile clienţilor, dar nu toate sunt orientate către clienţi şi nu toate îşi pun clienţii pe primul loc.
Într-o formulare mai sugestivă, vânzarea încearcă să-i determine pe clienţi să facă ceea ce vrea firma; marketingul încearcă să determine firma să facă ceea ce vor clienţii. (...)

Greşeli de comunicare: lipsa diacriticelor, neglijarea componentei de gen a comunicării etc. „Orientarea clientului” este o exprimare (cel puţin) comică. Aceste greşeli se datorează lipsei de experienţă în traduceri şi, probabil, necunoaşterii la nivel avansat a limbilor engleză şi română.

SUMAR

- Comunicarea eficientă este o condiţie de bază pentru succesul oricărei interacţiuni umane, atât la nivel personal, cât şi instituţional. Într-o lume în care graniţele dintre ţări şi culturi devin tot mai fluide, cunoaşterea uneia sau a mai multor limbi străine oferă posibilitatea de a trece dincolo de barierele lingvistice pentru a intra în contact cu reprezentanţii unor culturi diferite şi pentru a avea acces la oportunităţi oferite de alte ţări.
- La nivelul Uniunii Europene, abilitatea de a comunica în limbi străine reprezintă o condiţie esenţială pentru fiecare persoană care doreşte să fie recunoscută ca membru cu drepturi depline ale Uniunii şi să se bucure de diversele beneficii oferite de acest statut. Cetăţenii plurilingvi au mai multe şanse să profite de oportunităţile economice, educaţionale şi profesionale oferite de o Europă integrată.
- Angajatorii prezentului caută competenţe transversale, în special utilizarea limbilor şi competenţa interculturală, care deschid calea către o înţelegere mai uşoară a unei culturi noi şi ajută oamenii în reuşita profesională şi personală.
- „Comunicarea interculturală” cuprinde, pe lângă limbaj, şi elemente nonverbale cum ar fi tonul, mimica, gestica şi proximitatea. Limbile străine, dar şi limba maternă, sunt elemente la fel de importante ca cele nonverbale. „Multilingvismul” se referă la prezenţa mai multor limbi în aceeaşi arie geografică, în timp ce „plurilingvismul” este repertoriul lingvistic folosit de persoane. Plurilingvismul este opus monolingvismului, incluzând, pe lângă „limba maternă” sau „limba 1”, şi alte limbi şi varietăţi lingvistice. Este vorba despre un spaţiu

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

multilingv (de exemplu, Europa) şi de o persoană plurilingvă (care cunoaşte mai multe limbi).

- Competenţa interculturală poate fi considerată un instrument de dezvoltare personală şi profesională: conferă drepturi şi oportunităţi egale pentru vorbitorii oricăror limbi (inclusiv cele minoritare sau puţin folosite), echitate lingvistică în cadrul comunităţii şi autonomie de învăţare.
- Comunicarea interpersonală este un proces de transmitere a informaţiilor de la un individ la celălalt sau de la un grup de indivizi la altul, pentru eficienţa căruia este nevoie de stabilirea obiectivelor care determină demararea actului comunicaţional. Pentru a avea o comunicare interpersonală eficientă, sunt necesare următoarele caracteristici ale actului de comunicare: francheţe, solicitudine, empatie, atitudine pozitivă şi egalitatea rolurilor.
- Mai mult chiar decât comunicarea orală, comunicarea scrisă în afaceri are un specific aparte. A scrie eficient şi cu impact este o deprindere care se educă şi se exersează continuu. Pentru a obţine rezultatele dorite sunt recomandabili următorii paşi: 1) gândiţi-vă bine la ce doriţi să scrieţi; 2) fiţi direct/ă, fără a pierde din vedere politeţea şi formulele consacrate; 3) fiţi concis/ă; 4) folosiţi limbajul comun, termeni uzuali, fără cuvinte pretenţioase; 5) cereţi feedback de la cât mai mulţi prieteni/colegi.
- Scrisorile de reclamaţie au o structură aproape universală. Comunicarea ideală, prin urmare şi cea din scrisorile de reclamaţie, ar trebui să fie caracterizată prin claritate, concizie, coerenţă, curtoazie şi creativitate.

TERMENI CHEIE

Competenţe de comunicare, comunicare interculturală, multilingvism, plurilingvism, lingua franca, comunicare interpersonală, registru lingvistic, bariere în comunicare, comunicare scrisă în afaceri, scrisori de reclamaţie

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

1. Care este rolul comunicării în relaţiile economice internaţionale?
2. De ce apar constant incidente de comunicare chiar dacă există un volum tot mai mare de teorie şi resurse care să uşureze comunicarea?
3. Care este relaţia între multilingvism şi plurilingvism în Uniunea Europeană?
4. Ce componentă a procesului de comunicare vi se pare mai importantă – cea lingvistică sau cea interculturală? Explicaţi şi daţi exemple.
5. Într-o lume în care engleza este lingua franca a comunicării în relaţii economice internaţionale, de ce se recomandă plurilingvismul?
6. Ce este registrul lingvistic şi ce importanţă are în comunicare?
7. Folosind resursele online, daţi două exemple de comunicare scrisă eficientă în mediul de afaceri românesc.

BIBLIOGRAFIE

Bârlea, R.-M. şi Marinescu, R. (2015). 'Compétences plurilingues et interculturelles — compétences professionnelles: quels enjeux pour l'enseignement supérieur économique et politique? Etude de cas: l'Academie d'Etudes Economiques de Bucarest', Burova, N.V., & Pokrovskaia, N.N. (eds.) *Besoins en cadres nouveaux pour l'administration publique et la societe civile: politique et économie*, Sankt Petersburg: Ed.Nestor-Istoria.

Bennett, K., (ed.) (2014). *The Semiperiphery of Academic Writing: Discourses, Communities and Practices*, Palgrave Macmillan, p. 14.

Breidback, S. (2003). „Plurilingualism, Democratic Citizenship in Europe and the Role of English", *The Language Policy Division of the Council of Europe*. Strasburg, [Online]. Disponibil la www.coe.int/lang [28 sept 2016].

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Brutt-Griffler, J. (2002). *World English. A study of its development*, UK, Clevedon: Multilingual Matters.

Davis, L.E.. *Globalization, Security Implications*, Issue Paper, Monica, California, SUA: Rand Corporation, Santa, p. 1. (citat în *Procesul de globalizare şi evoluţia sa actuală. Prezent şi perspectivă în mediul de securitate al României*, Alexandru Nedelcu). Disponibil la http://www.lumeamilitara.ro/index.php?mod =articol&idart=66&numar=1/2011&sectiune=Azimut%2021 [30 sept. 2016].

Dinu, M. (2004). *Fundamentele comunicării interpersonale*, Bucureşti: Editura BIC ALL.

Földes, C. (Hrsg.) (2007). 'Interkulturelle Kommunikation:Positionen zu Forschungsfragen, Methoden und Perspektiven' în *Studia Germanica Universitatis Vesprimiensis Supplement* 7, Universitätsverlag Veszprém, Praesens Verlag, Wien: Universitätsverlag Veszprém Praesens Verlag. Disponibil la http://publika tionen.ub.uni-frankfurt.de/frontdoor/index/index/year/2008/docId/9976 [28 sept. 2016].

Garner, B.A., (2013). *HBR Guide to Better Business Writing*, HBR Guides.

Hall, E.T. (1959). *The Silent Language*, New York: Anchor Books.

Hering, A. şi Matussek, M. (2014). *Geschäftskommunikation*. Besser schreiben. Ismaning: Hueber, p. 99.

Holdsworth P. (2003). «Promouvoir l'apprentissage des langues et la diversité scolaire en Europe», Sèvres: CIEP – *Revue internationale d'éducation*, p.107.

Marinescu, R. (2015). 'Les nouveaux médias dans l'enseignement des langues vivantes pour la communication plurilingue et interculturelle et la citoyenneté démocratique, La formation linguistique et l'enseignement disciplinaire dans les filières universitaires francophones. Quelles approches didactiques et méthodologiques pour les cours de langue et communication en Français sur Objectifs Spécifiques?', *Dialogos*, Vol. XVI, 32/2015, Bucureşti, Editura ASE, pp. 80-89.

Maurer, B. (2011). *Enseignement des langues et construction européenne. Le plurilinguisme, nouvelle idéologie dominante*, Paris: Editions des archives contemporaines. Disponibil la https://lidil. revues.org/3161.

Mc Luhan, M., şi Fiore, Q.(1970). *Guerre et paix dans le village planétaire*, Paris: Robert Laffont.

Mihalciuc, M., Constantinescu, L. şi Mureşan, L. (2009). *Comunicare în afaceri. Scrisori în limbile română şi germană. Geschäftskommunikation. Briefe Deutsch-Rumänisch*. Bucureşti: Oscar Print.

Moran, R., Harris, P. şi Moran, S. (2007). *Managing Cultural Differences. Global Leadership Strategies for the 21st Century*, Burlington: Butterworth-Heinemann.

Nelde, P.H. (2004). «Le nouveau plurilinguisme de l'Union Européenne et la linguistique de contact», *Revue française de linguistique appliquée*, Vol. IX. Disponibil la www.cairn.info/revue-francaise-de-linguistique-appliquee-2004-2-page-31.htm [29 sept. 2016].

Nicolae, M., Marinescu, R. şi Zografi, M. (2014). 'Intercultural Communication in the 21st Century. Multilingualism, New Media and Technology: Divide or Bridge for Building a Socially Intelligent EU', în Ivan, L., Daba-Buzoianu, C. şi Gray, B. (Eds.). *Mapping Heterogenity: Qualitative Research in Communication*, Bucureşti: Ed. Tritonic, pp. 469-491.

Petcu, M. (2002). *Sociologia mass-media*, Cluj-Napoca: Editura Dacia.

Rada, C. şi Peltea B. B. (2014). *Psihologie socială. Dinamica grupurilor. Teorii, cercetări, aplicaţii*, Bucureşti: Editura Universitară.

Renault, Agnès (2011). *Bien écrire au travail*, Paris: Groupe Eyrolles, p. 67.

Shakespeare, W. *Hamlet*, Act 2, Scene 2, p. 47. Disponibil la https://www.w3.org/People/maxf/ XSLideMaker/hamlet.pdf.

Stanciu-Capotă, R. şi Oprescu, M. A. (2013). 'Enseignement et apprentissage du français langue étrangère. Interférences culturelles', în *Diversité et identité culturelle en Europe*, Nr. 10/2, 2013, Bucureşti: Editura Muzeul Literaturii Române, pp. 61-66.

Ştefănescu, S. (2009). *Sociologia comunicării*, Târgovişte: Editura Cetatea de Scaun.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Torrington, D. şi Hall, L. (1987). *Personnel Management. A New Approach*, New York: Prentice-Hall.

Tremblay, C. (2009). *L'Observatoire Europeen du Plurilinguisme: Codification et Creativite*, 18 décembre 2009, [Online]. Disponibil la http://beta.ier.ro/documente/Glosare/ctremblay_integ.pdf.

*** *Cadrul Comun European de Referinţă pentru Limbi: învăţare, predare, evaluare*, [Online]. Disponibil la http://www.isjcta.ro/wp-content/uploads/2013/06/Cadrul-European-Comun-de-Referinta-pentru-limbi.pdf [29 sept. 2016].

*** European Commission (2003). *Promoting Language Learning and Linguistic Diversity: An Action Plan 2004-2006*, [Online]. Disponibil la http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52003DC0449&from=EN, [09.10.2016].

*** European Commission (2012a). *Special Eurobarometer 386. Europeans and Their Languages*, [Online]. Disponibil la http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_386_en.pdf, [09.10.2016].

*** European Commission (2012b). *Special Eurobarometer 386. Europeans and Their Languages*. Factsheets. Romania, [Online]. Disponibil la http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ ebs_386_fact_ro_en.pdf, [09.10.2016].

*** George W. Bush la Bucureşti (2002). Disponibil la https://www.youtube.com/watch?v=XJiKc21AkU4.

https://dexonline.ro/definitie/expertiz%C4%83.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Capitolul 22

Lobby-ul internațional în industria influențării

Autor:
Andreea PAUL (VASS)

Structură:

- Ce este industria internaţională a influenţării?
- Cine reglementează activitatea de lobby?
- Cutia neagră a planetei lobby-ului

Obiective:

- Definirea lobby-ului internaţional
- Familiarizarea cu aspecte specifice industriei internaţionale a influenţării
- Înţelegerea reglementărilor ce vizează activitatea de lobby
- Analiza critică a controverselor în domeniul lobby-ului internaţional

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

MINICAZ

CASETA 22.1 Barrosogate

Una dintre cele mai puternice firme financiare şi de consultanţă în investiţii globale, Goldman Sachs, îl angajează la mijlocul anului 2016 pe J. M. Barroso, fostul preşedinte al Comisiei Europene în perioada 2004-2014. Se declanşează aşa-numitul „scandal Barroso" sau "Barrosogate" care irită opinia publică, asociaţiile de lobby şi advocacy internaţionale, instituţiile europene, chiar şi guvernele unor ţări, precum Franţa. De ce? Pentru că se invocă argumente etice şi interesul general. Deciziile publice europene controversate din timpul celei mai mari crize financiare internaţionale par a fi fost mai degrabă influenţate de instituţia financiară de origine americană, care a avut un rol-cheie în anul 2008, şi care pare să-l recompenseze acum financiar pe liderul politic european prin acordarea preşedinţiei neexecutive a Goldman Sachs International, care gestionează operaţiunile băncii în Marea Britanie şi în Uniunea Europeană.

Nu este primul caz controversat de comisari europeni. De exemplu, fostul comisar european responsabil de comerţ, Karel De Guncht, a intrat în echipa de conducere a gigantului siderurgic Arcelor Mittal. Fostul comisar responsabil de agenda digitală europeană, Neelie Kroes, a intrat în consiliul de administraţie al companiilor Uber şi Salesforce. Dar valul de nemulţumire generat de „*scandalul Barroso*" nu a fost parcă niciodată mai mare, iar petiţia semnată de peste 152.000 de persoane, prin care se cere retragerea pensiei consistente la care are dreptul Barroso în calitate de fost preşedinte al Comisiei Europene, l-a determinat pe actualul preşedinte al Comisiei, Jean-Claude Juncker, să convoace Consiliul de Etică pentru a investiga în ce mod au fost încălcate legile europene ale lobby-ului prin acceptarea de către Barroso a acestui post-cheie.

Forţa lobby-ului corporativ este uriaşă, dar nu este singura care poate influenţa deciziile publice; aceasta este contrabalansată de puterea de influenţă a organizaţiilor neguvernamentale. De pildă, în cazul „scandalului Barroso", Alianţa pentru Transparenţa Lobby-ului şi Reglementări Etice (ALTER-EU) şi organizaţia WeMove.EU au lansat o petiţie prin care cer reguli şi sancţiuni mult mai stricte ale conflictului de interese şi ale transferurilor oficialilor europeni în industriile asupra cărora au luat decizii publice, cerând chiar interzicerea acestor transferuri timp de cel puţin trei ani de la încheierea mandatului oficial. Avocatul European al Poporului (*European Ombudsman*) a întărit argumentele societăţii civile neguvernamentale şi a cerut reguli similare.

Forţa lobby-ului corporativ privat poate fi contrabalansată şi de lobby-ul guvernamental sau instituţional public. În cazul Barroso, au intervenit cu critici în tandem guvernul francez şi Pierre Moscovici, comisarul european pentru afaceri europene, cu mesajul că „atunci când o persoană publică părăseşte viaţa publică şi intră în sectorul privat, trebuie să se gândească şi la impactul asupra imaginii instituţiei pe care o părăseşte". Cert este că ceea ce până acum zece ani era acceptabil, astăzi nu mai este. Se cere tot mai multă transparenţă a acţiunilor de lobby şi de advocacy, legi şi autoreglementări etice, pentru a nu lăsa captivă decizia publică şi democraţia în interesele unor giganţi corporativi care îşi permit să cumpere această influenţă.

Surse: Corporate Europe Observatory (August 2016). *The Scandal of the EU Commission and their Revolving Doors*. Disponibil la: http://truepublica.org.uk/eu/scandal-eu-commission-revolving-doors/;
The Guardian (July 2016). *French government urges ex-European commission boss not to take bank job*. Disponibil la: https://www.theguardian.com/world/2016/jul/13/france-former-european-commission-boss-goldman-sachs-job;
EuObserver (December 2016). *Barrosogate and the revolt of public opinion*. Disponibil la: https://euobserver.com/europe-in-review/135925.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

22.1 Ce este industria internaţională a influenţării?

Evaluată la peste 15 miliarde de euro la nivel global în prezent, industria influenţării este în plină dezvoltare. Această industrie a apărut odată cu decidenţii publici. Chiar şi senatorii romani sau greci erau influenţaţi în deciziile lor. Dar termenul de *lobby* este, evident, de origine anglo-saxonă, preluat din lobby-ul/holurile hotelurilor sau ale parlamentelor, unde politicienii se întâlneau cu oamenii care doreau să le prezinte diverse probleme.

Americanii şi englezii îşi revendică deopotrivă paternitatea termenului de lobby. Americanii susţin că, la începutul secolului al XIX-lea, preşedintelui Ulysses Grant îi plăcea să petreacă mult timp pe holurile hotelului Willard din Washington DC, unde oamenii îl puteau opri. Englezii, pe de altă parte, spun că termenul a apărut după numele holului Palatului Parlamentului din Westminster, unde oamenii de rând se întâlneau cu politicienii şi îşi prezentau necazurile sau punctele de vedere.

Cert este că Washingtonul este „leagănul lobby-ului global", cu celebra sa K-street găzduind mii de birouri ale firmelor de consultanţă specializate în lobby, iar Bruxellesul îi face concurenţă, fiind „leagănul lobby-ului european" (Vasiloiu, 2016). Astăzi, în topul primelor 10 ţări ale lumii cu cele mai multe organizaţii de lobby cu sediile principale oficial înregistrate în registrele de transparenţă sunt: Belgia, Germania, Marea Britanie, Franţa, Italia, Spania, Olanda, SUA, Austria şi Suedia, conform EU Integrity Watch (2017).

22.1.1 Ce este lobby-ul internaţional?

Lobby-ul internaţional este activitatea desfăşurată de către reprezentanţii unor grupuri de interese dintr-o ţară sau mai multe ţări cu scopul influenţării legiferării, formulării politicilor publice şi proceselor decizionale dintr-o altă ţară sau la nivelul organizaţiilor publice internaţionale.

CASETA 22.2 Definiţii ale lobby-ului

Lobby-ul este definit ca:

- „Orice acţiune făcută cu scopul de a influenţa acţiunile instituţiilor guvernamentale" – Thomson şi John (2007);
- „Interacţiunea unui grup de interese, prin lobby-iştii săi sau alţi reprezentanţi, cu factorii de decizie, fie prin mijloace directe (prin utilizarea unui lobby-ist) sau prin mijloace indirecte (precum demonstraţii publice), cu scopul de a influenţa politicile curente sau crearea de relaţii care să conducă la elaborarea de politici viitoare în beneficiul acelui grup de interese" – Harris şi Fliesher (2005);
- „Procesul de influenţare a guvernului şi a instituţiilor sale prin informarea celor care iau decizii privind politicile publice" – Zetter (2008);
- „A efectua activităţi cu scopul de a influenţa oficiali publici şi, în special, membri ai corpului legislativ" – Gelak (2008);
- „Reprezentarea intereselor desemnează activităţile desfăşurate cu scopul de a influenţa elaborarea politicilor şi procesele decizionale ale instituţiilor europene" – Cartea verde a CE (3 mai 2006), Comunicarea CE (21 martie 2007).

Sursa: Asociaţia Registrul Român de Lobby (2017), *Ce este lobby-ul?* Disponibil la: http://registrulde lobby.ro/ce-este-lobby-ul.html.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Activitatea de lobby este un drept democratic participativ, o activitate legală, reglementată în multe state dezvoltate şi foarte profitabilă. Literatura de specialitate (Harris şi Fliesher, 2005; Thomson şi John, 2007; Zetter, 2008; Gelak, 2008; Tănăsescu, 2015) defineşte lobby-ul ca pe o activitate de influenţare a legislaţiei, politicilor şi acţiunilor instituţiilor publice. Adeseori, lobby-ul este confundat cu traficul de influenţă, conflictul de interese, activitatea ilegală sau cea cu iz penal, atunci când influenţele generează avantaje necuvenite. Dar este greşit să punem semnul de egalitate între lobby şi traficul de influenţă, primul fiind o activitate legală şi justificată de reprezentare a intereselor, în conformitate cu respectarea legilor şi a codurilor de etică în vigoare, în timp ce al doilea reprezintă o încălcare a legii, Convenţia penală privind corupţia (Strasbourg, 1999) fiind ratificată şi în România prin Legea nr. 27/2002. Comisia Europeană chiar introduce o terminologie neutră, care să evite sensurile peiorative, înlocuind lobby-ul şi lobby-iştii cu „reprezentarea intereselor" şi „reprezentanţi ai grupurilor de interese".

Potrivit Statutului Federal din SUA, lobby înseamnă orice comunicare făcută din partea unui client către funcţionarii de rang înalt din peste 200 de agenţii guvernamentale, cu privire la formularea, modificarea sau adoptarea unei legislaţii. În SUA, industria influenţării a generat cifre anuale de afaceri de peste 3,5 miliarde de dolari în prezent, faţă de circa 1,5 miliarde de dolari în anul 2000 (Center for Responsive Politics, 2017).

Potrivit UK Public Affairs Council, lobby înseamnă capacitatea profesională de a influenţa sau de a îi consilia pe cei care doresc să influenţeze guvernul, parlamentul, administraţiile publice, gurvernele regionale sau locale sau alte organisme publice, cu privire la orice problemă care intră în sfera lor de competenţă. În Marea Britanie, industria influenţării generează cifre de afaceri anuale de peste 2 miliarde GBP în prezent (EU Integrity Watch, 2017).

În plus, nu trebuie să confundăm **lobby**-ul cu activitatea de **advocacy**, o altă componentă a industriei influenţării şi care este un proces politic făcut de un individ sau un grup mai mare de oameni cu scopul de a influenţa comportamente publice, politicile publice sau deciziile de alocare a resurselor din instituţiile şi sistemele sociale, politice şi economice (de exemplu: campanii media, public speaking, studii şi sondaje etc.). Unii teoreticieni consideră că lobby-ul poate include activităţi de advocacy, dar invers nu e obligatoriu. Practica dovedeşte însă cât este de dificilă trasarea clară a unei linii de demarcaţie între lobby şi advocacy.

CASETA 22.3 Glosar de termeni în UE

- **Advocacy**: din punct de vedere juridic, face referire la toate încercările organizaţiilor societăţii civile (ex. organizaţii neguvernamentale, fundaţii, think-tank-uri, companii de consultanţă sau organisme religioase) de a influenţa politicile publice sau procesele publice de luare a deciziilor.
- **Lobby**: toate activităţile desfăşurate cu obiectivul de a influenţa elaborarea politicilor şi procesele decizionale ale instituţiilor Uniunii Europene (Sursa: CE).
- **Grup de interes**: teoria comportamentală defineşte grupurile de interese pe baza activităţilor legate de influenţarea rezultatelor politice; o definiţie alternativă a grupurilor de interese se concentrează pe caracteristicile lor organizaţionale şi le prezintă voluntar, ca organizaţii responsabile democratic bazate pe interesele persoanelor fizice (Sursa: Centrul de la Salzburg de Studii ale Uniunii Europene).
- **Lobbyist**: cineva care prestează activăţi de reprezentare a intereselor, care lucrează în firme diferite de organizare, cum ar fi cele de consultanţă în afaceri publice, firme de avocatură, organizaţii neguvernamentale, think-tank-uri, departamente de lobby corporative („reprezentanţi interni") sau asociaţii profesionale (Sursa: CE).

Sursa: EPRS – Transparency of lobbying at EU level (2015), p. 2. Disponibil la: http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/572803/EPRS_BRI(2015)572803_EN.pdf.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

22.1.2 Cine face lobby? Cine este lobby-ist?

Lobby-ul internaţional se poate face instituţional în paşi de BINGO-BONGO-GINGO-GONGO. Acronimul stilizează organizaţiile de lobby private, publice şi neguvernamentale, de interes sau organizate de către companii şi guverne: *Business Interested NGOs* (BINGO) – *Business Organized NGOs* (BONGO) – *Government Interested NGOs* (GINGO) – *Government Organized NGOs* (GONGO) (Schendelen, 2005). Greenpeace sau Oxfam sunt exemple de organizaţii BINGO. BONGO sunt, de pildă, camerele de comerţ şi toate asociaţiile patronale sau profesionale. GONGO regăsim des în domeniile culturii, sănătăţii sau mediului. Protecţia consumatorilor poate fi un exemplu de GINGO. Demarcaţia între ele este uneori fină, iar interacţiunea dintre ele este complicată la nivel local, naţional sau internaţional, uneori în tandem şi la nivele multiple. Lobby nu fac doar corporaţiile sau ONG-urile, organizaţiile profesionale sau de afaceri, ci şi universităţile, spitalele, chiar şi bisericile sau grupurile religioase.

Un exemplu de lobby trans-european este European Women's Lobby (EWL), cu membri nu doar din cele 28 de state membre, dar şi din 3 state vecine şi cu 19 membri instituţionali neguvernamentali internaţionali, care militează pentru echilibru de gen în economie şi în politică, împotriva violenţei domestice etc.

„La nivelul UE sunt renumite platformele naţionale de lobby (ex. Dutch European Affairs Platform sau CEBRE – Czech House). O iniţiativă de hub naţional al lobby-ului a constat în lansarea, pe 11 octombrie 2007, a unui centru numit *the Czech House*, care găzduia organizaţii patronale şi grupuri de interese specializate (Czech Trade, Czech Tourism sau Czech Business Representation), dar şi companii (Czech Airlines sau compania energetică ČEZ), înfiinţată înainte de preluarea Preşedinţiei Uniunii Europene de către Cehia în anul 2009. The Prague Post (17.10.2007) descria anvergura evenimentului care coagulează interesele majorităţii grupurilor ceheşti de lobby la Bruxelles. Excepţie fac, de exemplu, grupurile de interese ale celor 8 regiuni de dezvoltare (din 14) care au preferat să-şi păstreze mai vechile sedii din Bruxelles. Este şi cazul reprezentanţilor regiunii Boemiei Centrale, renumiţi pentru reuşita lor în capitalizarea intereselor în cadrul Programului de Dezvoltare Regională 2007-2013" (Vass, 2007).

Specialiştii în lobby sunt persoane angajate direct sau prin intermediul unei organizaţii sau firme pentru servicii, care includ stabilirea mai multor „*contacte de lobby*" în numele unui client. Influenţarea directă a organismelor guvernamentale sau consilierea celor care doresc să o facă este principala atribuţie a acestor specialişti. De pildă, peste 1000 de foşti angajaţi ai Casei Albe au fost înregistraţi oficial ca lobby-işti în ultimul deceniu în SUA. De altfel, în SUA sunt peste 40.000 de firme de lobby înregistrate la nivel federal şi de stat, dintre care peste 15.000 sunt doar la nivel federal (Center for Responsive Politics, 2016).

În UE se apreciază că trei sferturi din legislaţia europeană este făcută de către lobby-işti (Vasiloiu, 2016). Aproximativ 6.000 de firme de lobby sunt oficial înregistrate, dar estimările indică peste 15.000 de firme active de lobby la Bruxelles. În incinta Parlamentului European, barul Mickey Mouse este o adevărată „*sală de şedinţe*" sau „*for de influenţare*", locul unde se nasc argumentele şi sugestiile pentru amendamente sau documente decizionale, prin discuţiile europarlamentarilor cu lobby-iştii. Schimbul de informaţii şi de experienţe este esenţial în luarea deciziilor publice. Viaţa economică şi socială este din ce în ce mai complicată. Labirintul instituţional european tot mai complex. La Bruxelles, lobby-iştii se concentrează în jurul centrelor de putere decizională ale Parlamentului European, Comisiei sau Consiliului European pe o suprafaţă de 4 km² (vezi caseta 22.4) şi pot fi interactiv vizualizaţi pe harta on-line a lobby-ului european, pusă la dispoziţie de către Politico.eu[1].

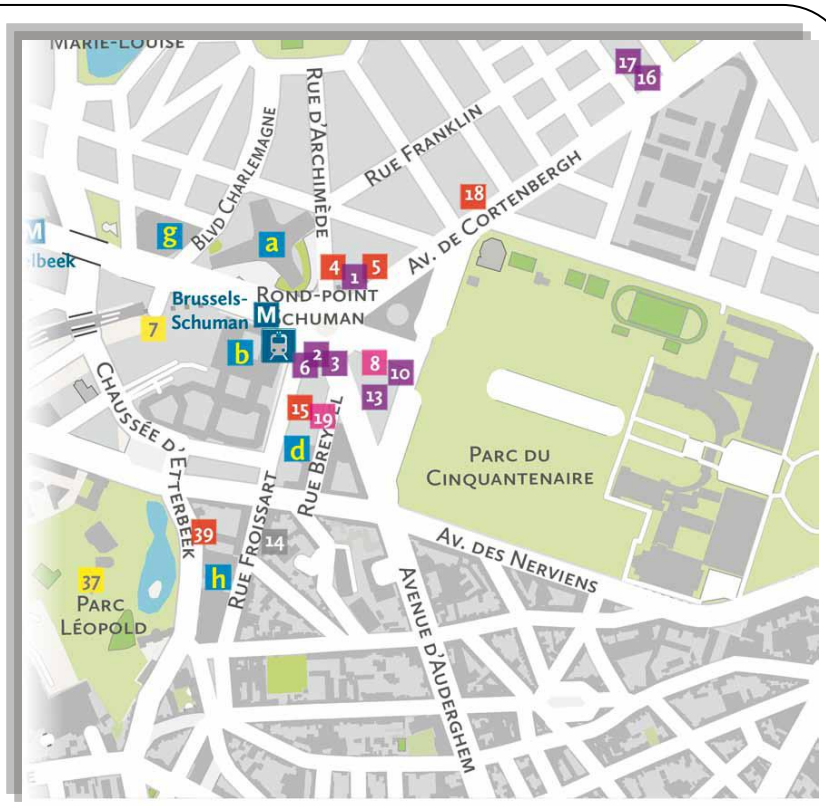
[1] http://www.politico.eu/interactive/map-brussels-lobbyists-square-mile/.

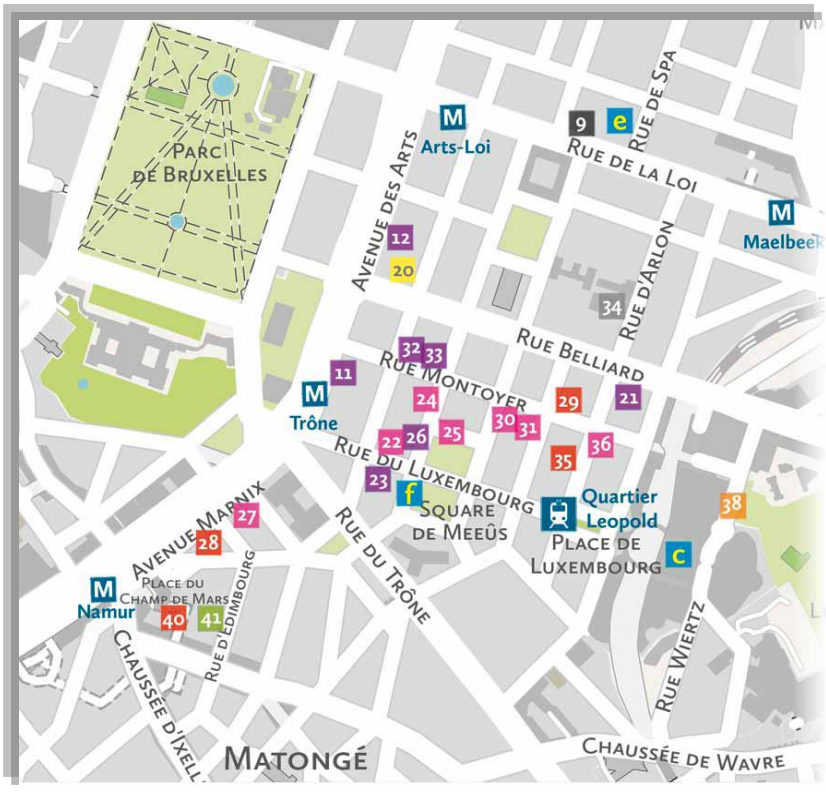
CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 22.4
Harta Lobby-ului în Bruxelles – 4 km²

Lobby-iştii se concentrează în jurul centrelor de putere decizională ale Parlamentului European, Comisiei sau Consiliului European şi nu este deloc întâmplător că sediile lor din Bruxelles sunt aşezate pe o suprafaţă de 4 km² între Parc du Cinquantenaire (prima hartă) şi Avenue des Arts (a doua hartă), în aşa-numitul „Cartier european”.





Un lobby-ist bun trebuie să aibă expertiză, să cunoască oamenii-cheie, să ştie procedurile, regulile şi calendarele legislative, să aibă abilităţi sociale, atribute soft de comunicare, o bună şi dreaptă judecată, instinct politic şi capacitatea de a genera campanii media dacă este necesar.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Un renumit lobby-ist, prof. dr. Karl Jurka, consideră că într-o bună comunicare de lobby, 50% reprezintă prezentarea, 40% limbajul şi 10% tema în sine; 30% raţiune şi 70% instinct; dar 100% credibilitate şi autenticitate (Lazăr şi Enăşel, 2014).

Te poţi considera lobby-ist dacă petreci în 6 luni mai mult de 20% din timp angajat în activităţi de lobby. În SUA, orice entitate care cheltuie peste 24.000$ în 6 luni pentru angajarea activităţilor specifice de lobby trebuie să se înregistreze la Congresul American.

Pe de altă parte, Parlamentul European defineşte persoanele care desfăşoară activităţi de lobby în Rezoluţia din 8 mai 2008 privind dezvoltarea cadrului de reglementare a activităţilor reprezentanţilor de interes în instituţiile europene astfel:

> „*Toţi actorii, inclusiv persoanele private sau publice din afara instituţiilor europene, cu activităţi de reprezentare a intereselor, care sunt acoperite de această definiţie şi care influenţează în mod regulat instituţiile, ar trebui considerate drept persoane care desfăşoară activităţi de lobby şi tratate în mod similar: persoanele a căror profesie este reprezentarea de interese, persoanele angajate de societăţi în acelaşi scop, ONG-urile, grupurile de reflecţie, asociaţiile de comerţ, sindicatele şi organizaţiile patronale, organizaţiile cu profit şi cele nonprofit, precum şi avocaţii atunci când acţionează în vederea influenţării unei politici, şi nu în vederea acordării de asistenţă şi asigurării apărării în cadrul procedurilor judiciare sau oferirii de consiliere juridică. Totodată, subliniază că regiunile şi colectivităţile din statele membre, precum şi partidele politice la nivel naţional şi european, precum şi organele care au un statut juridic prin tratate, nu intră sub incidenţa acestor prevederi atunci când acţionează conform rolului lor şi îndeplinesc atribuţiile unor asemenea organe, după cum este prevăzut în tratate*”.

La sfârşitul anului 2016, prin raportul europarlamentarului britanic laburist R. Corbett, se propune modificarea regulamentului de funcţionare al Parlamentului European, prin care se interzice membrilor săi să aibă al doilea loc de muncă remunerat într-o organizaţie de lobby care are legătură directă cu procesul decizional al UE. Înaintea acestei modificări, un membru al Parlamentului European – activ, de pildă, în Comisia pentru Industrii, Cercetare şi Energie (ITRE) – putea fi, în acelaşi timp, şi în conducerea unei companii din energie, ceea ce risca un adevărat conflict de interese (Euractiv, 2016); în prezent, o astfel de situaţie este interzisă. În urma deciziei recente a Parlamentului European, al doilea loc de muncă pentru membrii săi este acceptat, dar nu în activităţi de lobby.

În România, această profesie a fost introdusă abia în anul 2011 în Clasificarea Ocupaţiilor (COR), denumită **„specialist în activitatea de lobby”**, cod COR 243220, şi a apărut Asociaţia Registrul Român de Lobby. Un an mai târziu apare Standardul Ocupaţional pentru profesia ,,Specialist în activitatea de lobby”, adoptat de către Autoritatea Naţională pentru Calificări în martie 2012, urmată de cursuri pentru cei interesaţi să se specializeze şi să îşi dezvolte capacitatea de a influenţa – legitim, transparent şi profesionist – decizia publică. Peste 800 de persoane au fost instruiţi, iar 383 de lideri şi executivi cu putere de reprezentare au fost certificaţi, conform legilor în vigoare, ca profesionişti în lobby în România. Aceştia sunt reuniţi în Corpul Profesioniştilor în Lobby, cu sediul la Timişoara.

În România, sunt multe tipuri de grupuri de interese active. „*De la cele care nu presupun o organizare structurală permanentă şi coerentă, născute fie din interacţiunea virtuală şi reţelele de socializare (precum #unitisalvam), fie din decizii politice controversate ori din alte tipuri de evenimente care afectează o categorie de oameni cu interese sau preocupări similare şi până la cele mai mari grupuri, precum sindicatele şi patronatele, toate coexistă şi interacţionează cu statul sau între ele, promovând diverse interese*” (Tănăsescu, 2015). Conflictele, confuziile şi problemele care apar în teorie şi practică, deopotrivă, vin din definirea interesului public într-o manieră „personală” sau „privată”, precum şi din definirea unui interes particular într-un mod şi cu „accente publice”. Acestea trebuie evitate cu raţiune.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

22.1.3 Amprenta legislativă

Influenţa efectivă, reală, a grupurilor de lobby asupra procesului decizional poartă denumirea de „amprentă legislativă”. Ea constă într-o listă clară şi transparentă a contribuţiilor semnificative ale reprezentanţilor grupurilor de interese la formularea unei legi, a unui raport, a unui proces sau a unei decizii publice, ataşate la acestea în anexă. Legiferarea şi practica europeană a „amprentei legislative” este eterogenă, nicăieri integral aplicată (vezi tabelul 22.1).

***Tabelul 22.1* Legalizarea şi practica „amprentei legislative” a lobby-ului**

	Legiferată	**Practicată**
DA	Letonia, Polonia	
PARŢIAL	Austria, Estonia, Comisia Europeană, Franţa, Lituania, Olanda, Slovenia	Cipru, Estonia, Comisia Europeană, Parlamentul European, Franţa, Lituania, Olanda, Polonia, Portugalia, Slovenia, UK
NU	Bulgaria, Consiliul European, Cipru, Cehia, Parlamentul European, Germania, Ungaria, Irlanda, Italia, Portugalia, Slovacia, Spania, UK	Austria, Consiliul European, Germania, Ungaria, Irlanda, Italia, Letonia, Slovacia, Spania

Sursa: Transparency International (2015b), *EU Legislative Footprint: What's the real influence of lobbying?,* p. 7.

Parlamentul European, de exemplu, a recomandat încă din anul 2008 (Stubb, 2008) şi a introdus abia în anul 2011 opţiunea „anexei amprentei legislative” la raportul său la recomandarea instituţiei privind proiectul de act legislativ, ceea ce ar trebui să cuprindă numele reprezentanţilor grupurilor de interese care s-au întâlnit cu un parlamentar european relevant într-un anumit dosar legislativ (vezi modelul din caseta 22.5).

CASETA 22.5 Model de amprentă legislativă aplicată chiar proiectului de raport din Parlamentul European, care propunea introducerea ei în anul 2008

PARLAMENTUL EUROPEAN

2004 2009

Comisia pentru afaceri constituţionale

2007/2115(INI)

6.2.2008

PROIECT DE RAPORT

privind dezvoltarea cadrului de reglementare a activităţilor reprezentanţilor grupurilor de interese (persoanele care desfăşoară activităţi de lobby) din instituţiile europene
(2007/2115(INI))

Comisia pentru afaceri constituţionale

Raportor: Alexander Stubb

For example, in the process of this report at least the following organisations have been consulted. Some others have sent e-mails and provided quick information informally.

1) **BUSINESS EUROPE,**
2) **EUROPEAN PUBLIC AFFAIRS CONSULTANCIES' ASSOCIATION (EPACA),**
3) **THE ALLIANCE FOR LOBBYING TRANSPARENCY AND ETHICS REGULATION (ALTER-EU) (FRIENDS OF THE EARTH EUROPE, EUROPEAN FEDERATION OF JOURNALISTS),**
4) **EUROPEAN CHEMICAL INDUSTRY COUNCIL (CEFIC),**
5) **SOCIETY OF EUROPEAN AFFAIRS PROFESSIONALS (SEAP),**
6) **FRENCH CHAMBER OF COMMERCE,**
7) **COUNCIL OF BARS AND LAW SOCIETIES OF EUROPE (CCEB)**
8) INTERNATIONAL PUBLIC RELATIONS ASSOCIATION (IPRA)
9) **UKLAWSOCIETY**
10) **WHITE&CASE**
11) **AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE**
12) **TOYOTA MOTOR EUROPE,**
13) **EXXON MOBILE,**
14) **EUROPEAN CENTRE FOR PUBLIC AFFAIRS (ECPA),**
15) **THE COMMISSION**

In addition, the following were represented as stakeholders in the *workshop on lobbying in the EU* organised 8 October by the Committee of Constitutional Affairs. Others gave their views in the roundtable discussion.

1) **BUSINESS EUROPE,**
2) **THE EUROPEAN CONSUMERS' ORGANISATION (BEUC)**
3) **SEAP**
4) **EPACA**
5) **CORPORATE EUROPE OBSERVATORY (CEO)**
6) **ALTER-EU**
7) **DAIMLER ("IN-HOUSE" LOBBYIST)**
8) **CCBE**

Conclusion

In conclusion, the rapporteur addresses the importance of transparency, calls for equal

PE396.734v03-00 10/11 PR\707844RO.doc

Sursa: Stubb (2008), p. 10. Disponibil la: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/pr/707/707844/707844ro.pdf.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

22.1.4 Lobby şi donaţii

Campaniile lobby-iştilor centrate pe donaţii, ca una dintre strategiile la care apelează pentru a câştiga prietenia decidenţilor publici şi a politicienilor, pot uşor aluneca spre un potenţial conflict de interese.

În SUA, lobby-iştii pot face donaţii politice anuale de 5.000 $/an, potrivit baremului stabilit pentru orice american. În ultimul deceniu, în SUA, lobby-işti înregistraţi oficial au ocupat poziţia de trezorieri în peste 1.000 de comitete şi acţiuni politice.

Tot în ultimii zece ani, peste 100 de membri ai Congresului au desemnat lobby-işti ca şefi de campanie. Sistematic sunt angajaţi lobby-işti ca *fund-raisers*. De pildă, peste 1.300 de firme de lobby au făcut donaţii de peste 1,8 milioane $ preşedintelui George W. Bush, într-un interval de 5 ani.

Pentru campania din 2012 a lui Barack Obama, s-au făcut peste 10 milioane de donaţii, totalizând peste 1 mld. $ (din care 189 milioane $ de la donatori mici). Opensecrets.org şi USA Today au dezvăluit, în anul 2016, că fundaţiile de strângere a fondurilor pentru campania lui Hillary Clinton au fost folosite pentru a face lobby la Departamentul de Stat şi că anumite companii şi guverne străine au dat bani acestor fundaţii, în încercarea de a obţine ulterior anumite favoruri. Aceste fundaţii au primit aproape 16 milioane $.

Un alt scandal european recent este tocmai din zona sponsorizărilor, din noiembrie 2016, cel al „miniştrilor de închiriat germani". Cazul a fost deconspirat printr-o investigaţie jurnalistică făcută de către redacţia politică a emisiunii Frontal21, difuzată de ZDF (a doua televiziune de stat germană), din care aflăm că, plătind între 3.000 şi 7.000 de euro, oricine putea aranja o întrevedere cu ministrul justiţiei, al muncii, al mediului, sau chiar cu un preşedinte de grup parlamentar SPD-ist. Oferta a fost făcută sub titlul „vorwarts-Gesprache" (discuţii-înainte), de Network Media GmbH, agenţia de PR a Partidului Social-Democrat German (SPD), cu sediul la Berlin. În cadrul demersului său jurnalistic, ZDF a primit chiar o ofertă concretă de a lua parte la o „seară parlamentară", contra sumei de 35.000 de euro. La acest eveniment exista posibilitatea de a întâlni parlamentari şi funcţionari ai diverselor ministere. „*Astfel, partidul a încasat doar la ultima adunare generală de partid, din decembrie 2015, aproape 550.000 de euro de la sponsori*", relatează Heute.de, preluaţi de presa românească (Curierul Naţional, 2016).

22.2 Cine reglementează activitatea de lobby?

În SUA, lobby-ul este legiferat încă din anul 1946, ocazie cu care se impune crearea registrului general al lobby-iştilor şi transparentizarea activităţilor acestora. Sincopele majore din această lege sunt acoperite, abia în anul 1995, prin Legea transparenţei activităţilor de lobby. Chiar şi aşa, la secretariatul Senatului, peste 14.000 de documente care ar trebui înregistrate oficial la Oficiul Documentelor Publice lipsesc, iar 49 din primele 50 de firme de lobby din SUA nu au respectat în ultimii 6 ani obligaţia de a completa formularele oficiale.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 22.6 Ţările OECD care au reglementat activitatea de lobby şi principiile etice elaborate de OECD

Deşi lobby-ul este o practică globală, sub jumătate din ţările OECD, deci din cele mai dezvoltate, au introdus reguli şi legislaţii clare. Reglementările naţionale au fost însă intensificate în ultimii ani:

- 1946: SUA
- 1951: Germania
- 1983: Australia
- 1989: Canada
- 2005: Polonia
- 2006: Ungaria (legea a fost ulterior revocată, dovedindu-se imposibil de aplicat)
- 2008: Israel
- 2009: Franţa
- 2010: Slovenia, Mexic
- 2012: Austria, Olanda
- 2014: UK, Chile

OECD a lansat în anul 2013 un set de **10 principii globale etice ale lobby-ului,** concentrate în patru domenii-cheie, prezentate detaliat la sfârşitul acestui capitol:

- crearea unui cadru public eficient şi corect pentru deschidere şi acces;
- creşterea transparenţei activităţilor de lobby;
- promovarea unei culturi a integrităţii lobby-ului;
- mecanisme eficiente pentru punerea în aplicare şi respectarea regulilor etice.

Surse: OECD (2014), *Lobbyists, Governments and Public Trust*, Vol. 3, *Implementing the OECD Principles for Transparency and Integrity in Lobbying*. Disponibil la: http://www.oecd.org/governance/lobbyists-governments-and-public-trust-volume-3-9789264214224-en.htm, http://www.oecd.org/gov/ethics/Lobbying%20timeline.pdf; *OECD Principles for Transparency and Integrity in Lobbying (2013)*. Disponibil la: http://www.oecd.org/gov/ethics/oecdprinciplesfortransparencyandintegrityinlobbying.htm, http://www.oecd.org/corruption/ethics/Lobbying-Brochure.pdf.

Opt state din UE au legi pentru reglementarea lobby-ului: Austria, Franţa, Irlanda, Lituania, Olanda, Polonia, Slovenia, Marea Britanie (vezi casetele 22.6 şi 22.7).

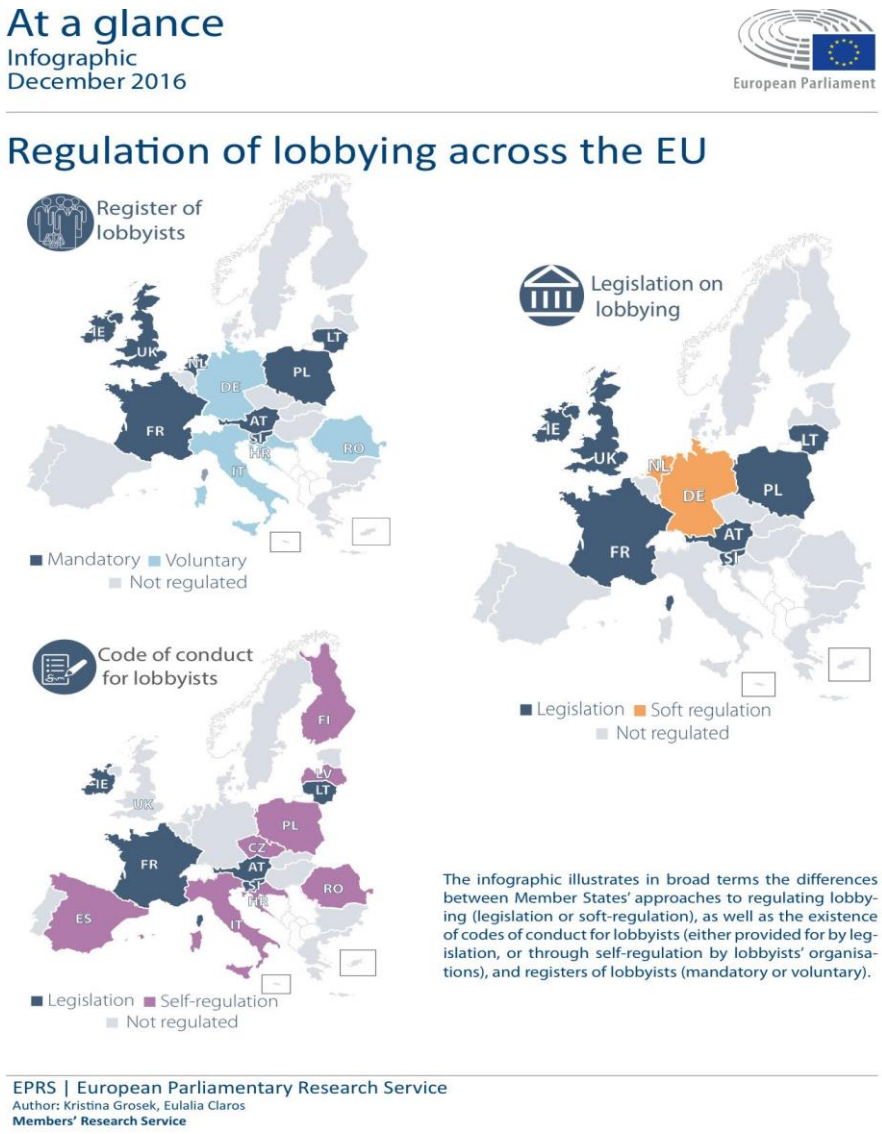
Alte state, precum Italia, nu au reglementări naţionale în domeniu, însă ele există la nivel regional. Regiunea Toscana are o astfel de reglementare din anul 2002, iar Regiunea Molise din 2004.

Deşi în Ungaria au existat o lege a lobby-ului şi un registru al transparenţei, acestea nu mai sunt în vigoare din anul 2011. Registrele de transparenţă pot fi obligatorii (Polonia, Austria, Franţa, UK etc.) sau voluntare (Germania, Italia, România).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 22.7 Reglementarea lobby-ului în ţările UE prin lege, prin Registru al lobby-iştilor sau prin Coduri de conduită etice



Sursa: Regulation of lobbying across the EU (Dec. 2016), p. 1. Disponibil la: http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2016/595830/EPRS_ATA(2016)595830_EN.pdf.

În România, au existat cinci proiecte de lege pentru reglementarea lobby-ului (Paul, 2017), dintre care trei sunt definitiv respinse, iar două se află pe masa de lucru a Parlamentului (unul a fost iniţiat în 2010 – reluat în dezbatere în „marţea neagră" din 2013, iar cel de-al doilea în 2011). Însă ambele au primit, până în prezent, avize negative din partea comisiilor de specialitate parlamentare, dar şi din partea Guvernului. Este în vigoare, în schimb, din anul 2011, Legea nr. 544 privind accesul liber la informaţiile de interes public şi, din anul 2003, legea privind transparenţa decizională în administraţia publică, dar şi un cod etic, din anul 2012, elaborat voluntar de Asociaţia Registrului Român de Lobby şi Corpul Profesioniştilor în Lobby.

CEEOL copyright 2026

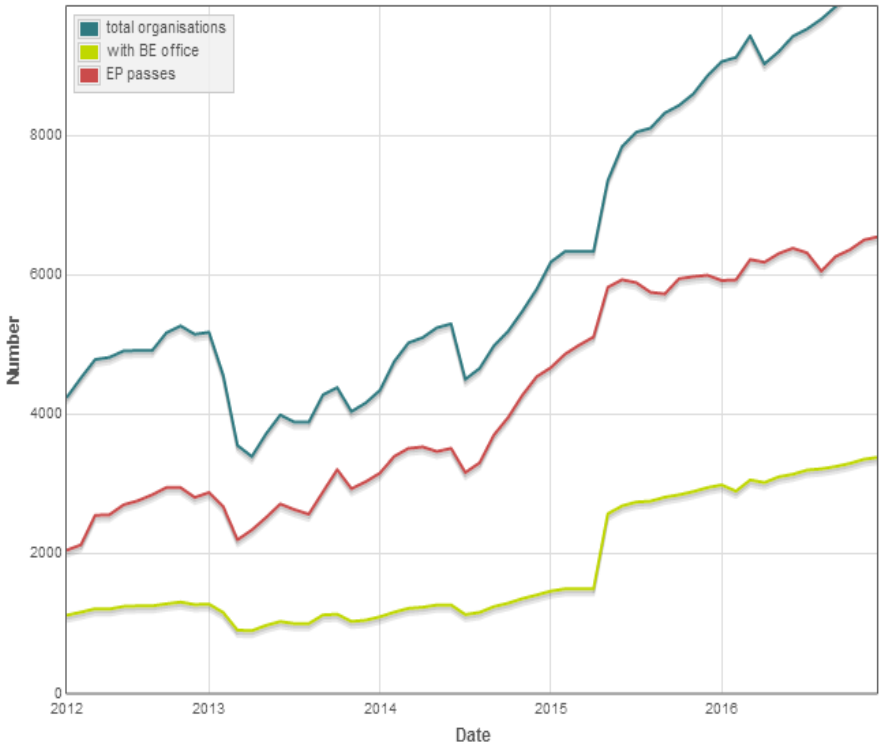
CEEOL copyright 2026

22.2.1 Registrul de Transparență

Promotorii transparentizării industriei influențării au fost americanii, care se îngrijesc de jumătate de veac să facă publice numele activiștilor în lobby și bugetele alocate. Transparența ne permite să cunoaștem cele mai active industrii din SUA în ceea ce privește lobby-ul. Este vorba despre industria farmaceutică – de departe cea mai influentă și activă (10 corporații/organizații din top 25), urmată de sectorul financiar și bancar, sectorul IT, apoi industria de apărare și spațială, construcții, sectorul energetic, industria de telecomunicații, industria auto, industria alimentară și de tutun (Rappleye, 2017). În anul 2015 erau înregistrate în Registrul de Transparență al Casei Albe 11.165 de companii care fac lobby, față de 12.538 de companii în anul 2000 (Center for Responsive Politics, 2017).

CASETA 22.8

Numărul total al organizațiilor de lobby (verde), al celor cu sediul în Bruxelles (galben) și al celor acreditate la Parlamentul European (roșu)



Sursa: EU Transparency Register (2017). Disponibil la: ttps://lobbyfacts.eu/charts-graphs.

În UE, abia în anul 1988 sunt recunoscute oficial activitățile de lobby, prin renumitul deja raport al lui Cecchini pentru completarea pieței interne unice și în care se recomanda grupurilor de interese de afaceri să participe mai activ și direct la elaborarea politicilor europene. În anul 1995, Parlamentul European introduce un registru al reprezentanților grupurilor de interese, urmat de către Comisia Europeană, la un interval de trei ani. În anul 2008, Comisia lansează Registrul de Transparență ca o inițiativă menită să crească gradul de deschidere al procesului decizional. În luna iunie 2011, Parlamentul European și Comisia Europeană au semnat un Acord interinstituțional privind stabilirea unui Registru de Transparență comun, revizuit și un nou text este aplicabil de la 1 ianuarie 2015: „*Registrul comun sporește transparența, facilitând accesul cetățenilor la informații privind persoane și organizații aflate în contact cu instituțiile UE. Acest sistem de ghișeu unic facilitează procedura de înregistrare pentru reprezentanții intereselor specifice. Registrul comun include registrele Parlamentului și Comisiei care, anterior, erau separate*" (Acord interinstituțional, adoptat în anul 2014 și valabil și astăzi).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

În paralel, inițiativa a fost continuată în anul 2012 cu crearea Portalului privind transparența, prin care se pot afla informații despre: modul în care sunt luate deciziile în UE; cine ia parte la procesul decizional; consultările publice; cine primește finanțare de la bugetul UE; ce documente sunt utilizate sau generate în procesul de elaborare și adoptare a legilor etc.

Registrul este un site accesibil publicului, unde se înregistrează organizațiile care reprezintă interese specifice la nivelul UE și care oferă informații actualizate cu privire la aceste interese. Marile companii cheltuie în prezent pentru lobby la Bruxelles cu 40% mai mult decât în anul 2012. În iulie 2012, topul primelor 50 de companii '*big spenders*' pentru lobby la Bruxelles au declarat un total de 76,2 milioane €, dar in 2016 suma s-a ridicat la 106,3 milioane €. Printre acestea se regăsesc nume grele ale giganților corporativi, precum ExxonMobil, Microsoft, Volkswagen, Dow, Google, Deutsche Bank (Cann, 2016).

Caseta 22.9 Portalul Registrului de Transparență al UE

Sursa: Registrul de Transparență al UE, http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/homePage.do, accesat în 8 feb. 2017.

La începutul lunii februarie a anului 2017 erau 11.146 de entități înscrise în Registrul European de Transparență. Dintre cele șase categorii principale de reprezentanți ai intereselor înscriși în Registrul European, jumătate sunt reprezentanți interni:

- 5.587 sunt reprezentanți interni cu activități de lobby și asociații comerciale/de întreprindere/profesionale (companii și grupuri, asociații comerciale și de întreprinderi, sindicate și asociații profesionale, alte organizații);
- 1.298 sunt societăți de consultanță specializate, cabinete de avocatură și consultanți independenți;
- 2.859 sunt organizații neguvernamentale;
- 818 sunt grupuri de reflecție, instituții academice și de cercetare;
- 534 sunt organizații reprezentând autorități locale, regionale și municipale, alte entități publice și mixte;
- 50 sunt organizații care reprezintă biserici și comunități religioase.

CEEOL copyright 2026

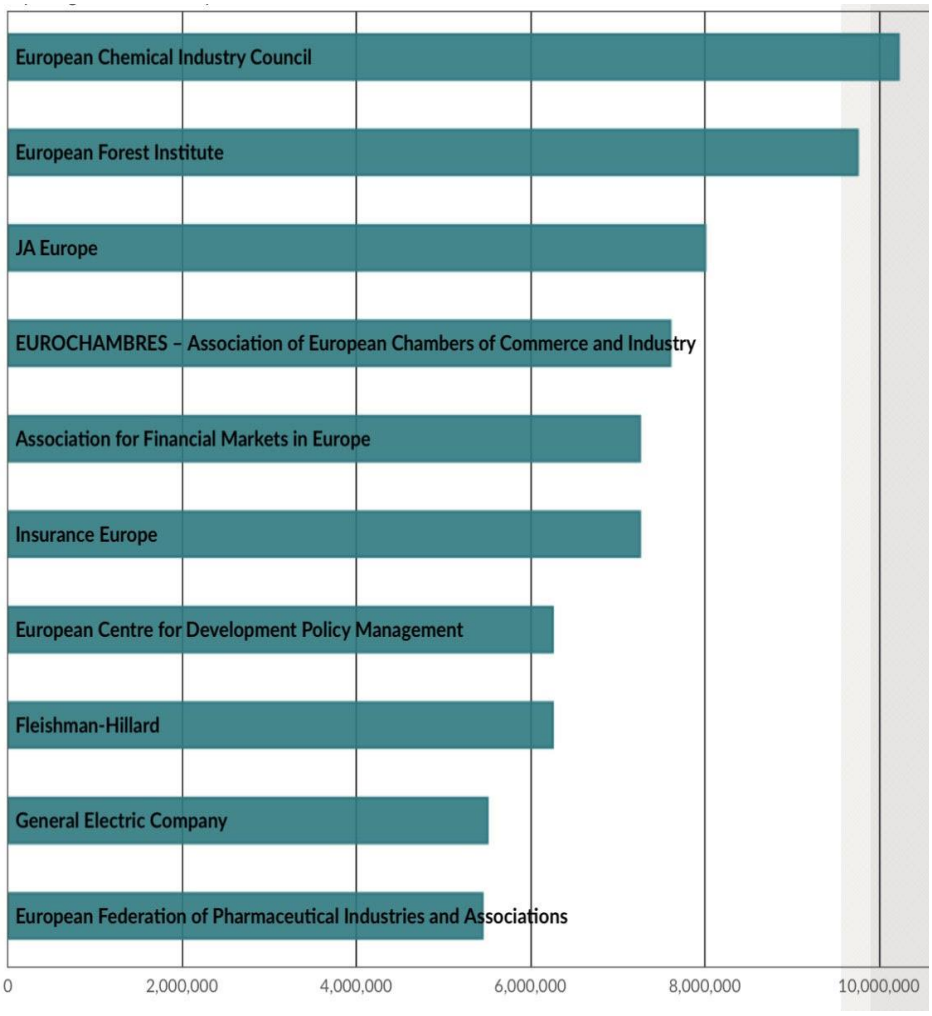
CEEOL copyright 2026

La nivelul Parlamentului European, chestorii sunt responsabili cu emiterea permiselor individuale pentru a le permite desfăşurarea de activităţi de lobby, valabile maximum 1 an, pentru cei care doresc să aibă acces la europarlamentari. Numele titularilor de permise sunt păstrate de chestori într-un registru public, registru de transparenţă care se poate consulta pe pagina web a Parlamentului European şi care ne permite să cunoaştem cele mai mari firme de lobby, dar şi cele mai active organizaţii în lobby din UE (vezi caseta 22.10). Accesul la europarlamentari poate fi permis şi pentru o zi în cazul în care nu e nevoie de un permis valabil 1 an.

Caseta 22.10

a. Cele mai mari FIRME de lobby din UE, în funcţie de costurile declarate în Registrul de Transparenţă (€, nov. 2016)

b. Topul primelor 10 ORGANIZAŢII cu cheltuieli declarate oficial pentru lobby, cu sediul în Belgia, acreditate la Parlamentul European, şi care au avut cel puţin o întâlnire cu un comisar UE din decembrie 2014 până în prezent



Sursa: https://lobbyfacts.eu/, accesat la 5 februarie 2017

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

În anul 2015, numărul celor care s-au înscris în Registrul Transparenţei (2.714) a crescut cu aproape 30% faţă de anul precedent (2.119) şi aproape s-a triplat faţă de anul 2013 (1.112), conform Raportului anual privind operaţiunile Registrului de Transparenţă din anul 2015.

Registrul este însoţit de un Cod de conduită care guvernează relaţiile cu reprezentanţii grupurilor de interese pe lângă instituţiile UE, de mecanisme de alertă şi reclamaţii, pentru a permite oricui să formuleze o cerere administrativă referitoare la informaţiile din Registru sau să semnaleze eventuale încălcări ale Codului de către entităţile înregistrate, orientări pentru entităţile care se înregistrează şi un serviciu de *helpdesk*.

Consiliul European al Industriei Chimice, urmat de Institutul Forestier European, JA Europa şi Asociaţia Europeană a Camerelor de Comerţ sunt primele patru organizaţii de lobby europene din punctul de vedere al cheltuielilor declarate cu lobby-ul (vezi caseta 22.10.b.), cu sediul în Bruxelles şi acreditate la Parlamentul European (LobbyFacts.eu, 2017).

20 din 50 cele mai mari companii europene (aşadar, 40%) lipsesc din registrul UE. De pildă, companii precum Vodafone, E.ON, Nestle sau Barclays nu au declarat nicio cheltuială de lobby. Din acelaşi top 50, mai multe companii sunt înregistrate în afara UE (30 în SUA, 20 în UE). 13 dintre companiile europene au semnat atât în registrele UE, cât şi cele din SUA şi declară, de obicei, un buget de lobby mai mare în SUA decât în UE. În cazul particular al companiilor de petrol şi gaze, observăm că, cu cât e compania mai mare, cu atât pare să cheltuiască mai puţin pentru lobby. Potrivit datelor din registrul de transparenţă, băncile europene fac lobby în special în SUA. Bugetele de lobby ale băncilor europene şi ale companiilor de asigurări sunt între 2,45 şi 2,75 milioane de euro în UE, dar de 18,48 milioane de euro în SUA.

Caseta 22.11 Registrul Unic al Transparenţei Intereselor (RUTI) din România

Exemplu: Întâlnirile oficialilor guvernamentali români cu grupurile de interese, multe dintre ele internaţionale, în perioada 1-20 noiembrie 2016.

LUNI	MARȚI	MIERCURI	JOI	VINERI	SÂMBĂTĂ	DUMINICĂ
31	1	2	3	4	5	6
Inspectoratul de Stat în Construcții - Reprezentanți ai mediului de afaceri Vezi cele 7 întâlniri »	Institutul Național de Statistică - World Bank România Vezi cele 12 întâlniri »	Cancelaria Prim-ministrului - BERD Vezi cele 16 întâlniri »	Guvernul României - Continental, General Electric, IBM, Orange Romania, PGM ACAROM, Schneider Electric, WIPRO Vezi cele 15 întâlniri »	Institutul Național de Statistică - Biroului Național de Statistică – Republica Moldova (BNS) Vezi cele 11 întâlniri »	Ministerul Mediului, Apelor și Pădurilor - ADI SERVSAL ARGEȘ, Enviro Business Consulting, Patronatul Serviciilor Publice	
7	8	9	10	11	12	13
Ministerul Finanțelor Publice - Comisia Europeană, Fondul Monetar Internațional (FMI) Vezi cele 15 întâlniri »	Ministerul Finanțelor Publice - Comisia Europeană, Fondul Monetar Internațional (FMI) Vezi cele 14 întâlniri »	Casa Nationala de Asigurari de Sanatate - S.C. ABBVIE S.R.L. Vezi cele 6 întâlniri »	Ministerul Afacerilor Interne - Operatori economici din județul Galați și Gorj Vezi cele 13 întâlniri »	Cancelaria Prim-ministrului - Romania Green Building Council Vezi cele 8 întâlniri »	Ministerul Tineretului și Sportului - Direcții Județene pentru Sport și Tineret, organizații neguvernamentale	Ministerul Tineretului și Sportului - Direcții Județene pentru Sport și Tineret, organizații neguvernamentale Vezi cele 3 întâlniri »
14	15	16	17	18	19	20
Ministerul Tineretului și Sportului - Direcții Județene pentru Sport și Tineret, organizații neguvernamentale	Cancelaria Prim-ministrului - OCDE Vezi cele 7 întâlniri »	Cancelaria Prim-ministrului - OCDE Vezi cele 10 întâlniri »	Institutul Național de Statistică - Eurostat Vezi cele 11 întâlniri »	Institutul Național de Statistică - Eurostat Vezi cele 8 întâlniri »		Ministerul Tineretului și Sportului - Case de Cultură ale Studenților, ONGuri de tineret, școli

Sursa: RUTI, http://ruti.gov.ro/events/2016-11/#null, accesat în 8 febr. 2017.

În România, s-a creat în anul 2016 Ministerul pentru Consultare Publică şi Dialog Social, cu misiunea de a transparentiza activitatea, deciziile şi bugetele instituţiilor publice, dar şi de a stimula interacţiunea decidenţilor cu grupurile din societatea civilă interesate de modificarea unei

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

decizii de politică publică în condiţii de transparenţă. În acelaşi an se lansează Registrul Unic al Transparenţei Intereselor (RUTI), în care s-au înscris, până la începutul anului 2017, peste 50 de companii şi ONG-uri în mod voluntar.

Toţi cei 171 de demnitari – miniştri, secretari de stat, consilieri de stat şi preşedinţi de agenţii şi autorităţi conduse de demnitari au notat, pe parcursul anului 2016, întâlnirile avute cu grupurile specializate de interese din societate, care pot fi consultate public on-line pe site-ul RUTI, conform raportului oficial de activitate al Guvernului de la finalul mandatului său din anul 2016 (vezi caseta 22.11).

22.2.2 Ce informaţii trebuie furnizate în Registrul de Transparenţă?

CASETA 22.12 Documentele necesare pentru acreditarea lobby-iştilor la Parlamentul European

Unde se depun actele?
La Centrul de Acreditare, intrarea „Willy Brandt" a Parlamentului European
Norme şi condiţii generale
De la lansarea Registrului de Transparenţă (23 iunie 2011) organizaţiile şi persoanele fizice trebuie să se înscrie în Registru înainte de a solicita accesul în clădirile Parlamentului European.
Orice decizie referitoare la o cerere de acces în clădirile Parlamentul European este o prerogativă exclusivă a Parlamentului şi înscrierea în Registru nu conferă automat dreptul la obţinerea unui permis de acces. Toate cererile de acces în clădirile Parlamentul European trebuie transmise prin intermediul Registrului de Transparenţă. Cererile de reînnoire a permisului de acces pot fi introduse începând cu două luni înainte de data expirării. Persoanele fizice pot beneficia de acces la Parlamentul European pe o perioadă de cel mult 12 luni.
Documentele necesare
Fiecare solicitant trebuie să prezinte serviciului responsabil cu acreditările din cadrul Parlamentului European următoarele documente, utilizând formularul de cerere on-line:
1. Scrisoare explicativă (semnată de solicitant);
2a). Adeverinţă de salariat; *sau*
2b). În cazul în care solicitantul desfăşoară o activitate independentă, o declaraţie pe proprie răspundere sau un certificat care să confirme faptul că face parte dintr-o organizaţie profesională ori certificatul de înregistrare în scopuri de TVA;
3a). Actul constitutiv al organizaţiei sau orice alt document oficial care reflectă statutul juridic al organizaţiei ori, în cazul unei cereri de reînnoire, un document oficial recent care atestă activitatea profesională a organizaţiei (ex. bilanţuri sau extrase auditate pentru ultimul exerciţiu financiar pentru care conturile sunt închise). Procedura de înscriere on-line nu necesită introducerea de mai multe ori a statutului atunci când urmează a fi acreditate mai multe persoane; *sau*
3b). În cazul organizaţiilor care nu au statut juridic, alte dovezi ale existenţei economice/ financiare.
Dacă este necesar, solicitanţii vor furniza Parlamentului European, numai cu scop consultativ, un extras recent din cazierele judiciare, eliberat de autoritatea competentă.
Cererea on-line va fi procesată în termen de 2-3 zile lucrătoare.
Contact: SAFE.TR-Accreditation@ep.europa.eu

Surse:
http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/staticPage/displayStaticPage.do?locale=ro&reference=EP_ACCREDITATION, accesat la data de 8 februarie 2017 .
http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/ro/20150201PVL00051/Grupuri-de-interese, accesat la data de 8 februarie 2017.

Pe lângă numele firmelor de lobby angajate de client sau lobby-iştii independenţi, se publică lista agenţiilor contactate, chestiunile pentru care se face lobby, inclusiv propunerile legislative şi reglementările susţinute, bugetele alocate pentru lobby. Procesul de înregistrare, fiind voluntar, iar

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

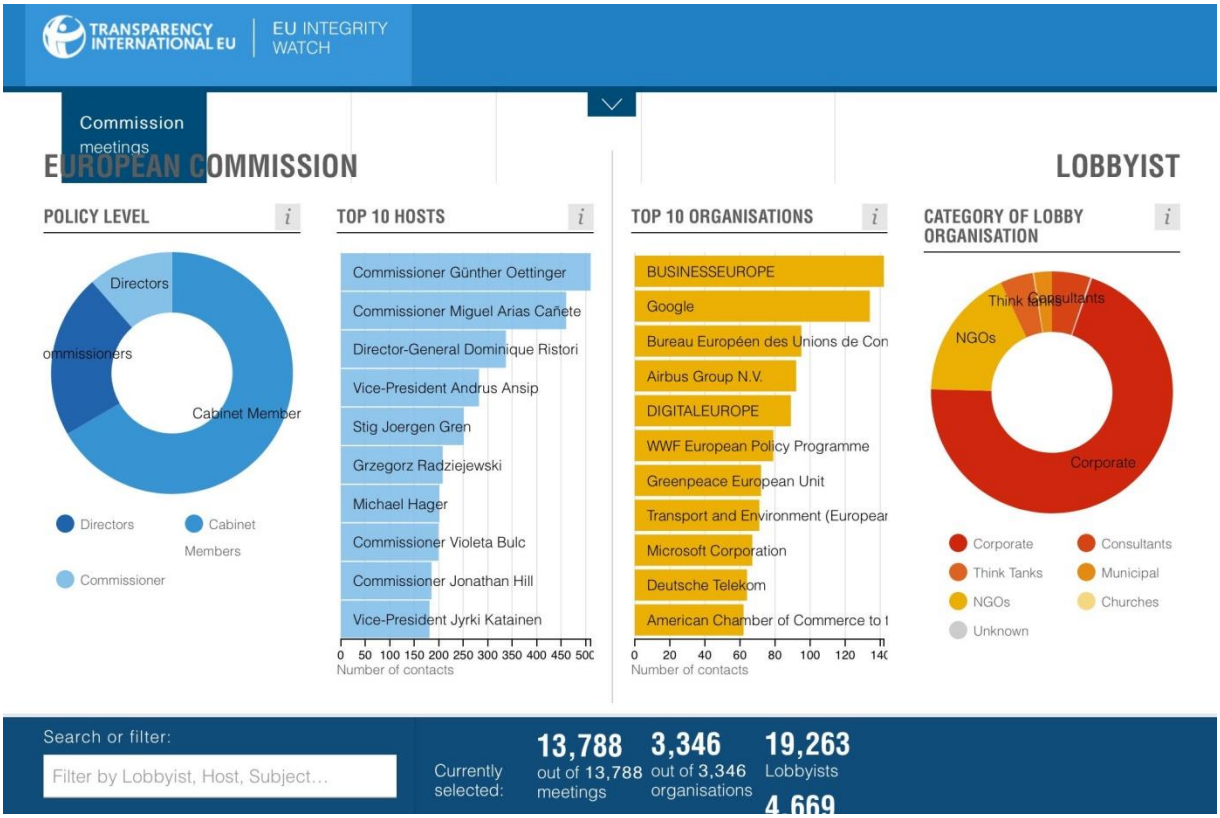
Comisia Europeană vine cu stimulente pentru înregistrare; în anul 2016 s-a propus un Acord Interinstituţional între Parlamentul şi Comisia Europeană privind un registru de transparenţă obligatoriu.

În ce constau stimulentele actuale pentru înregistrare? De exemplu: *„ca să poată fi invitaţi la reuniuni cu comisarii, membrii de cabinet şi directorii generali, organizaţiile sau persoanele care desfăşoară activităţi independente de lobby trebuie să se înregistreze în Registru; pentru a beneficia de trimiterea automată de alerte în domeniile de interes indicate, pe fondul consultărilor publice lansate de instituţiile europene, lobby-iştii trebuie să se înregistreze în Registru; pentru ca anumite tipuri de membri ai grupurilor de experţi să poată fi desemnaţi în dezbaterile tehnice ale instituţiilor europene, este nevoie ca experţii respectivi să se înscrie mai întâi în Registru; asigură accesul la documentele Parlamentului European; Comisia Europeană nu îşi va acorda patronajul organizaţiilor de lobby care nu sunt înregistrate*" (CE şi PE, 2016).

Parlamentul European le acordă persoanelor care lucrează pentru organizaţiile înregistrate acces special în clădirile sale, după validarea serviciului de acreditare. Procedurile privind cererile de acreditare şi reînnoirea permiselor de acces au fost simplificate şi actualizate. În prezent, Parlamentul European pregăteşte noi stimulente.

Începând cu anul 2014, organizaţia Transparency International publică o bază de date interactivă, permanent actualizată, cu privire la întâlnirile găzduite de principalele instituţii europene – poli decizionali ai puterii politice europene, numele oficialilor care intră în contact cu principalele organizaţii de lobby şi structura lobby-iştilor pe forme de organizare, pe lângă multe alte informaţii de nişă (vezi caseta 22.13).

CASETA 22.13 Transparency International: Monitorizarea integrităţii activităţilor de lobby la nivelul Comisiei Europene



Sursa: Transparency International EU (2017), http://www.integritywatch.eu/, accesat la 8 februarie 2017.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Principalele 50 de companii de lobby europene în funcţie de sectorul în care activează sunt în: energie – 14; tehnologie – 9; finanţe – 8; sectorul produselor chimice – 5; farmaceutice – 4; auto – 3; producţie generală şi distribuţie - 3; industrie – 3; tutun – 1. În plus, 27 de companii noi au intrat în top 50 din 2012 şi până în prezent. O parte dintre acestea s-au dezvoltat, în timp ce altele sunt recent înfiinţate (Cann, 2016).

Monitorizarea activităţilor de lobby în SUA se rafinează continuu, de peste o jumătate de secol. În tabelul 22.2 se regăsesc cele mai active domenii din SUA, în funcţie de costurile pentru lobby declarate în perioada 1998-2016. Centrul pentru Politica Deschisă din SUA oferă date actualizate detaliate, agregate şi pe companii, relevând cel mai mare client de lobby ca fiind Camera Americană de Comerţ, cu 1,3 miliarde dolari cheltuiţi în aceeaşi perioadă. Prima firmă de lobby din topul american este Akin, Gump et al., cu 528,5 milioane de dolari în perioada 1998-2016.

***Tabelul 22.2* Cele mai active domenii din SUA, în funcţie de costurile pentru lobby declarate în perioada 1998-2016**

Nr. crt.	Industria	Total($)
1.	Farmaceutice/Produse pentru sănătate	3.511.518.620
2.	Asigurări	2.434.893.307
3.	Utilităţi electrice	2.440.911.402
4.	Echipamente electronice	1.853.271.085
5.	Asociaţii de afaceri	1.842.908.662
6.	Petrol și gaze	1.750.255.336
7.	Manufacturi generale și distribuție	1.442.304.755
8.	Educație	1.419.264.645
9.	Spitalele și casele de asistență	1.332.519.332
10.	Servicii de telecomunicații	1.291.783.209

Sursa: Center for Responsive Politics, www.opensecrets.org/lobby/top.php?indexType=i, accesat la data de 9 ianuarie 2017.

În ceea ce privește dinamica anuală a cheltuielilor cu activităţile de lobby şi a numărului de lobby-işti oficial înregistraţi în SUA, se observă creşterea lor constantă în ultimele decenii şi regresul uşor odată cu declanşarea celei mai severe crize financiare şi economice de după cel de-al Doilea Război Mondial (vezi caseta 22.14):

- în SUA, cheltuielile totale cu activităţile de lobby ating apogeul în anul 2010, după care aceste cheltuieli scad uşor, an de an;
- numărul oficial de lobby-işti înregistrat în SUA atinge apogeul în anul 2007, după care numărul acestora intră pe o uşoară tendinţă de scădere, an de an, până în prezent.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Caseta 22.14
Dinamica cheltuielilor anuale totale cu lobby-ul şi numărul de lobby-işti înregistraţi oficial în SUA, 1998-2016

Sursa: https://www.opensecrets.org/lobby/, accesat la data de 8 februarie 2017.

22.2.3 Exemple de firme care nu sunt înregistrate în Registrul de Transparenţă

Peste 100 de mari companii cunoscute ca făcând lobby în UE lipsesc din registrul Uniunii Europene, printre care se numără şi bănci de top: Goldman Sachs, Banco Santander, BBVA Group, La Caixa, Erste Group Bank, HSBC, Nomura, Nordea, Rabobank, Royal Bank of Scotland, Swedbank and UBS, ABN-Amro Bank, Adidas, BBVA Group, Apple Inc., Belfius (fostul Dexia), General Motors Europe, Heineken, Porsche, Rio Tinto plc., Disney, Shanks Group, SAP, Time Warner, Nissan, Northrop Grumman etc.

Reprezentantul Goldman Sachs, de pildă, s-a întâlnit cu comisarul pentru afaceri economice, Ollie Rehn, de trei ori între ianuarie 2011 şi februarie 2012. În aceeaşi perioadă, peste 60% din întâlnirile lui Ollie Rehn au fost cu firme de lobby neînregistrate.

Aşadar, informaţiile din registru sunt neacoperitoare şi lasă la latitudinea firmei să-şi declare sau nu activitatea de lobby sau bugetul real alocat acestei activităţi. Potrivit Registrului European, compania franceză de asigurări (mijlocie ca mărime) IRCEM figurează în topul bugetelor de lobby, cu peste 55 milioane euro în 2011, deşi IRCEM nu are birou la Bruxelles. Cheltuielile cu lobby-ul ale companiei IRCEM sunt mai mari decât suma cheltuielilor declarate la un loc de BNP Paribas, Google, GlaxoSmithKline, Ford, Unilever, Coca-Cola, ExxonMobil, Shell, GDF Suez, British Airways, Microsoft, Bayer, IBM, STATOIL, Syngenta, Ericsson şi Nokia, ceea ce este greu de crezut.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

22.3 Cutia neagră a planetei lobby-ului

Alături de cazul Barosso cu care am deschis acest capitol, un alt caz similar, controversat, mai vechi, este cel al fostului cancelar social democrat al Germaniei – Gerhard Fritz Kurt Schröder, preşedinte al Boardului Nord Stream AG, un consorţiu majoritar rusesc din domeniul energiei, cu participarea minoritară a unor firme germane. Oponenţii săi din spaţiul public l-au acuzat că a „discreditat" politica nemţească în ochii populaţiei, iar cazul său a fost dezbătut în Bundestag (DW, 2005).

Cazurile Barroso şi Schröder nu au fost sancţionate oficial, deşi au trecut prin Comisii de Etică. În schimb, Adrian Severin a fost sancţionat cu patru ani de închisoare cu executare pentru luare de mită şi trafic de influenţă, la sfârşitul anului 2016, în dosarul „Lobby în Parlamentul European". În acelaşi dosar este sancţionat, tot cu patru ani de închisoare, şi fostul ministru austriac de externe şi eurodeputat, Ernst Strasser, dar mult mai devreme, în anul 2013.

Sancţionate sau nu, mai mult sau mai puţin controversate, toate cazurile au un impact major asupra percepţiei publice şi încrederii cetăţenilor în calitatea reglementărilor şi deciziilor publice. Mai mult de jumătate dintre cetăţenii europeni, 58% mai exact, consideră că guvernul lor este în mare parte controlat de marile interese, indică Barometrul Transparency International Global din anul 2016, la care se adaugă percepţia corupţiei şi a înclinaţiei spre variate forme de mituire.

22.3.1 Controverse şi malversaţiuni

Cel mai controversat şi amplu dosar jurnalistic de investigaţie la nivel global în domeniu, până în prezent, rămâne Panama Papers, care demonstrează faptele de corupţie ale mai multor oficiali la nivel global. De pildă, în Panama Papers sunt deconspirate acţiunile comisarului Miguel Arias Cañete, aflate acum în instanţă. Acuamed, o societate de administrare publică a apei, sub responsabilitatea Ministerului Spaniol pentru Agricultură, Alimentaţie şi Mediu, a fost investigată începând cu ianuarie 2016 de către Înalta Curte din Spania pentru o presupusă fraudă în valoare de câteva milioane de euro, care a avut loc pe parcursul mai multor ani, inclusiv în perioada în care Comisarul Cañete a fost ministru (2011-2014). Curtea investighează contractele atribuite neregulamentar de către Acuamed către mai multe companii mari de construcţii, ne dezvăluie Corporate Europe.

Nu lipsesc sancţiunile ferme – în ţările cu reglementări clare – cu suspedarea activităţii firmelor de lobby când acestea nu respectă regulile. Este cazul firmei de avocatură a renumitului politician american republican John Faso, azi membru al Congresului, aflat în centrul mai multor scandaluri de tipul "*pay-to-play*" de-a lungul anilor. În anul 2010, în mijlocul unui astfel de scandal, firma sa, Manatt, Phelps & Phillips, a fost obligată să plătească 550.000 $ şi a primit o suspendare de 5 ani (Lovett, 2010).

O altă mare îngrijorare apare odată cu fenomenul de "revolving doors" (uşi turnante sau batante), prin care oficialii europeni trec din mandatul pe care îl au direct în activităţi de lobby, aşa cum s-a întâmplat în 2016 în scandalul Barroso sau, cu un deceniu mai devreme, în scandalul Schröder. Dar lista acestor exemple controversate la nivel internaţional este foarte lungă.

În SUA se interzice prin legi penale membrilor Congresului sau funcţionarilor din executiv şi legislativ să desfăşoare activităţi de lobby imediat după încetarea mandatului. Restricţia este temporară (engl. *cooling off period*), adică o perioadă de „răcire" de un an, în care aceştia nu au voie să aibă contacte de lobby directe cu foştii colegi, respectiv o perioadă de interdicţie de doi ani

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

pentru funcţionarii din poziţii de conducere din executiv şi interdicţie pe viaţă pentru cei direct implicaţi în a lucra ca lobby-işti pe chestiuni din acelaşi domeniu pentru care au fost responsabili în timpul mandatelor de funcţionari sau demnitari. În ordinul recent al noului ales preşedinte american, D. Trump, se prevede creşterea restricţiei de a nu face lobby la cinci ani în agenţia în care au lucrat şi la doi ani interdicţie de a se alătura administraţiei pe un domeniu pe care au făcut anterior lobby, respectiv restricţie pe viaţă pentru foştii oficiali care ar vrea să facă lobby pentru alte guverne (Graves, 2017; Jackson şi Schouten, 2017). Totuşi, unii consideră că ordinul lui Trump slăbeşte regulile stabilite anterior de Obama (Arnsdorf, 2017), ceea ce e discutabil, deoarece şi fostul preşedinte american Obama a fost criticat pentru că nu a făcut ceea ce a promis. Propunerea preşedintelui Trump va intra în Congresul American spre dezbatere şi decizie.

Franţa are o restricţie similară, de trei ani, Germania are o restricţie de 18 luni pentru înalţii oficiali, în timp ce Comisia Europeană dezbate în această perioadă delicata problemă.

Ceea ce este imposibil în ţări cu reglementări clare şi restricţii precise pentru perioade determinate sau pe viaţă este posibil în România, în absenţa unor astfel de reglementări. „România a intrat în cutia neagră instituţionalizată a lobby-ului. *Cum?* Aplicând strategia <uşilor turnante>, semnalată în lucrarea „Machiavelli in Brussels", prin care persoane plătite bine de companii puternice să le promoveze interesele în interiorul autorităţilor publice devin ele însele decidenţi publici. Este cazul flagrant al reprezentantului intern de interese/lobby-istului OMV Petrom, care este numit din această funcţie direct ministru al energiei. *Când?* În 2014, exact în anul în care expira clauza celor zece ani negociaţi în contractul de privatizare încheiat cu OMV în anul 2004 de către Guvernul României, în care nu se puteau modifica redevenţele la petrol şi gaze. Exact atunci când se impun decizii vitale pentru România următorilor zece ani, cu impact major asupra companiei şi al întregului sistem energetic: renegocierea sistemului fiscal al redevenţelor. *Rezultatul?* Amânarea blocării redevenţelor cu încă un an (şi apoi cu încă doi), după alţi zece. Operaţiunea a fost săvârşită printr-o ordonanţă de urgenţă şi nu a fost rezultatul niciunei dezbateri publice sau parlamentare cu argumente tehnice pe fond. De pildă, în Franţa spuneam că este o prevedere clară în Codul penal care interzice acest gen de transferuri al decidenţilor din administraţia publică spre companiile private şi invers, în acelaşi domeniu, fără o perioadă intermediară de minimum trei ani. Altfel, nu se ştie clar interesele cui le apară. De ce? Contactele personale şi informaţiile din interior sunt ingrediente esenţiale ale jocului eficient, dar neloial, în acest caz, al lobby-ului" (Paul, 2014).

Voi prelua aici alte cazuri reale structurate pe trei tipare de controverse şi malversaţiuni, pe care le-am mai publicat în anii 2006, 2007 şi 2008:

„Deconspirarea de-a lungul timpului a unor acorduri (...) ale lobby-iştilor specializaţi în industria chimică sau energetică au tras noi semnale de alarmă la Bruxelles. Nu de puţine ori, „grupuri de interese principale", pretinzând că îi reprezintă pe cetăţeni, s-au dovedit a fi susţinute financiar de către agenţiile de consultanţă ale unor companii cu interese precise. Numeroase riscuri s-au asociat lobby-craţiei în spaţiul European, (Schendelen, 2005; Vass, 2008):

- **Accesul privilegiat** – e vorba, în special, de cazul giganţilor corporatişti sau al asociaţiilor patronale reprezentate în grupurile de experţi. Politica Comisiei Europene cu privire la inovarea carburanţilor biologici este rezultanta recomandărilor redactate de către BIOFRAC (Biofuels Research Advisory Council). Componenţa acestuia alunecă rapid în favoarea celor patru companii petroliere şi alte patru companii de biocarburanţi, în defavoarea singurului reprezentant al industriei alimentare, a unui altuia din industria lemnului, a unuia din sectorul energetic, a unui fermier, a 8 academicieni (majoritatea lor au legături strânse cu companiile petroliere şi de biotehnologii) şi, nu în ultimul rând, a EuropaBio, cea mai mare asociaţie de lobby reprezentând companiile producătoare de biotehnologie. Absenţa a cel puţin unui reprezentant al grupurilor de presiune legate de mediul înconjurător s-a reflectat evident, în conţinutul raportului BIOFRAC: „*Biocarburanţii în Uniunea Europeană – o*

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

viziune pentru anii 2030", publicat în iunie 2006, şi care a devenit document oficial al CE. Realitatea este că întreaga legislaţie europeană rezultă în urma lucrărilor a mii de grupuri de experţi, organizate similar BIOFRAC-ului.

- **Uşi turnante** – contactele personale şi informaţiile din interior sunt ingrediente esenţiale ale jocului eficient a lobby-ului. Intensitatea lor creşte odată cu viteza de rotire a uşilor turnante între instituţiile europene şi grupurile de interese. Înaintea scandalului Barroso au fost multiple transferuri-cheie între sectorul public şi privat. De pildă, Jean-Paul Mingasson, fostul director general al DG Întreprinderi şi industrie (2002-2004) şi al DG Buget (1989-2002), a părăsit Comisia Europeană în 2004 pentru a ocupa funcţia de consilier general al Business Europe (confederaţia industriaşilor europeni – fostul UNICE). Astfel, înainte de 2004, el participase personal la redactarea reglementărilor europene cu privire la industria chimică, pentru ca, după anul 2004, să lanseze campania de presiune împotriva lor. Exemple similare se găsesc în majoritatea politicilor publice europene. Este şi cazul unui director nonexecutiv al British Nuclear Fuels, James Currie, fost director al DG Mediu şi responsabil cu siguranţa nucleară şi protecţia civilă între 1997-2001.
- **Metode dubioase şi pretenţia de independenţă** – motivele reale ale grupurilor de interese sunt uneori ascunse, lobby-iştii pretinzând că reprezintă organizaţii nonprofit sau „experţi independenţi". În 2005 nu se deconspirase că organizaţia care lansase „Campania creativităţii" (C4C) – reprezentant pretins al artiştilor, muzicienilor, designerilor, dezvoltatorilor de software şi al altor profesii creative – era orchestrată de către Campbell Gentry, o companie de relaţii publice. Lobby-ist activ la Parlamenul European, compania a stimulat adoptarea unor măsuri rigide de protecţie a patentelor de software, în favoarea multinaţionalelor din domeniu. Campania, în aparenţă susţinută de către indivizii creatori, era, în realitate, finanţată de către Microsoft, SAP şi asociaţia industrială CompTIA. Problema nu a fost niciodată tranşată. Nici solicitarea directă a unor clarificări adresată C4C nu a condus la un rezultat clar al surselor de finanţare şi al adevăraţilor clienţi.

Reglementarea acestei „cutii negre" a pieţei europene a lobby-ului, pornind de la înregistrarea voluntară sau obligatorie într-un registru al grupurilor de interese şi până la transparenţa veniturilor şi relevarea amprentei legislative, suscită încă aprigi controverse în arena europeană" (Vass, 2008).

22.3.2 Lobby şi advocacy versus trafic de influenţă

În SUA, „Jack Abramoff, un celebru lider al unui grup de lobby apropiat republicanilor, dar şi fost director al unui think-tank (Centrul Naţional pentru Cercetări în domeniul Politicilor Publice), a stârnit un scandal de proporţii în anul 2005, când a fost acuzat că şi-a înşelat clienţii şi a mituit oficiali ai Statelor Unite. Peste un an, a fost triplu condamnat la aproape şase ani de închisoare pentru fraudă, favoruri acordate de politicieni unor persoane în schimbul unor contribuţii financiare la campania electorală şi la restituirea sumei de 21,7 milioane de dolari. Ampla investigaţie anticorupţie întreprinsă a condus, deopotrivă, la condamnarea fostului lider al republicanilor din Camera Reprezentanţilor, Tom DeLay, şi a colegului său de partid şi de Cameră, Bob Ney, alături de doi funcţionari ai Casei Albe şi alţi nouă lobby-işti. Morala e lipsită de echivoc. Traficul de influenţă implică condiţionarea cu o remuneraţie a unei solicitări, a unei primiri sau a unui accept de ofertă sau promisiune. Indiferent dacă influenţa este ori nu exercitată sau dacă produce ori nu rezultatul dorit" (Vass, 2006). Manipularea sau traficul de influenţă sunt sancţionabile penal, conform Convenţiei penale privind corupţia (Strasbourg, 1999), ratificată în România prin Legea 27/2002.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

CASETA 22.15 Codul de Conduită al lobby-iştilor în UE – delimitare principială de traficul de influenţă

Anexa 3 la Acordul Interinstituţional din 2014 privind Registrul de Transparenţă stabileşte regulile pentru toţi cei care se înscriu şi stabileşte principiile de bază pentru standardele în materie de conduită în toate relaţiile cu instituţiile UE.

„Părţile la prezentul acord consideră că toţi reprezentanţii de interese care interacţionează cu ele, indiferent dacă aceste contacte au loc cu o singură ocazie sau cu o frecvenţă mai mare şi indiferent dacă reprezentanţii de interese sunt sau nu înscrişi în Registru, ar trebui să acţioneze în conformitate cu prezentul Cod de conduită. În contextul relaţiilor cu instituţiile Uniunii, precum şi cu membrii, funcţionarii şi alţi agenţi ai respectivelor instituţii, reprezentanţii de interese:

(a) se identifică întotdeauna folosind numele propriu şi numărul de înregistrare şi, dacă este cazul, prin indicarea entităţii sau a entităţilor pentru care lucrează sau pe care le reprezintă; îşi declară interesele, obiectivele sau scopurile promovate şi, atunci când este cazul, specifică membrii sau clienţii pe care îi reprezintă;

(b) nu obţin şi nu încearcă să obţină informaţii sau decizii în mod necinstit, folosind mijloace de presiune necorespunzătoare sau adoptând un comportament inadecvat;

(c) nu pretind că au o relaţie formală cu UE sau cu oricare dintre instituţiile acesteia în relaţiile lor cu părţi terţe, nu prezintă efectele înregistrării într-o lumină falsă pentru a induce în eroare terţii sau funcţionarii ori alţi agenţi ai Uniunii şi nu utilizează siglele instituţiilor UE fără o autorizare expresă în acest sens;

(d) garantează că, după cunoştinţa lor, informaţiile furnizate la înregistrare şi, ulterior, în cadrul activităţilor care fac obiectul Registrului sunt complete, actualizate şi nu sunt înşelătoare; acceptă că toate informaţiile furnizate pot face obiectul unei revizuiri şi sunt de acord să coopereze în ceea ce priveşte solicitările administrative de informaţii suplimentare şi de actualizări;

(e) nu vând terţilor copii ale documentelor obţinute de la instituţiile Uniunii;

(f) în general, respectă toate normele, codurile şi practicile de bună administrare instituite de către instituţiile Uniunii şi evită orice obstrucţionare a punerii în aplicare şi aplicării acestora;

(g) nu determină membrii instituţiilor Uniunii, funcţionarii sau alţi agenţi ai Uniunii ori asistenţii sau stagiarii acestor membri să încalce normele şi standardele în materie de conduită care li se aplică;

(h) în cazul în care angajează foşti funcţionari sau alţi agenţi ai Uniunii sau asistenţi ori stagiari ai membrilor instituţiilor Uniunii, respectă obligaţia acestora de a nu încălca normele şi cerinţele de confidenţialitate care li se aplică;

(i) obţin aprobarea prealabilă din partea deputatului sau a deputaţilor în Parlamentul European în cauză, în ceea ce priveşte orice relaţie contractuală cu orice persoană din anturajul desemnat al deputatului (deputaţilor) în cauză, precum şi în ceea ce priveşte orice angajare a unei astfel de persoane;

(j) respectă toate normele privind drepturile şi responsabilităţile foştilor deputaţi în Parlamentul European şi ale foştilor membri ai Comisiei Europene;

(k) informează entităţile pe care le reprezintă despre obligaţiile pe care le au faţă de instituţiile Uniunii".

Sursa: Registrul de Transparenţă – Codul de Conduită. Disponibil la: http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/staticPage/displayStaticPage.do?locale=ro&reference=CODE_OF_CONDUCT, accesat în data de 9 februarie 2017.

„Lobby-ul nu se substituie însă manipulării şi nici traficului de influenţă. Nici minimizarea sa la campaniile de promovare sau informare publică nu este recomandabilă. Lobby-ul presupune mult mai mult, şi anume influenţarea legitimă a conţinutului legii sau al proceselor publice decizionale. Codul Etic invocă o acută dexteritate în promovarea legitimă a unui interes particular. Fundamentul comunicării profesioniste a acestui interes ţine de o fină expertiză legislativă şi tehnică, de abilităţi şi strategii discursive orientate către decidenţi" (Vass, 2007, 2008).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

În caseta 22.15 sunt extrase principiile etice ale Codului de conduită al lobby-ului în UE din Registrul de Transparenţă, pentru a nu cădea în capcana traficului de influenţă sau a lobby-ului neloial.

„Prin urmare, traficul de influenţă, lobby şi advocacy reprezintă trei acţiuni distincte. Confuziile apar cu mare frecvenţă între ultimele două concepte. Orice activitate de sensibilizare a opiniei publice şi a factorilor de decizie cu privire la acţiuni sau hotărâri care afectează direct vieţile oamenilor, a societăţii în ansamblul său, poate fi privită ca *advocacy*. Practica lobby-ului are ca finalitate influenţarea efectivă a deciziei guvernamentale, şi nu doar pe cea de sensibilizare. Aşadar, advocacy este o componentă permanentă a lobby-ului, însă cea dintâi nu implică în mod obligatoriu şi acţiunea de lobby" (Vass, 2007, 2008).

În practică, campanile de *advocacy* pot include şi activităţi de lobby, dar nu obligatoriu. De pildă, Academia de Advocacy din România este o organizaţie nonprofit cu sediul în Timişoara, cu expertiză în domeniul *advocacy*, care sprijină grupurile legitime de interese în amendarea actelor normative relevante şi mobilizează participarea acestora în elaborarea politicilor publice. Misiunea Asociaţiei „Academia de Advocacy" este de a crea o instituţie model dedicată promovării excelenţei profesionale în aplicarea practicilor avansate de lobby şi advocacy, creşterea participării societăţii civile la dezvoltarea politicilor publice şi intervenţia eficientă a grupurilor societăţii civile în relaţia cu decidenţii politici. Tot ei au lansat servicii suport de tip virtual, prin platforma Vocea Ta, incluzând avertizări la zi pentru proiecte legislative pe domenii de interes pentru membrii societăţii civile; facilitarea transmiterii de opinii către iniţiatorii legilor şi reglementărilor; dar şi facilitarea accesului la informaţii, cărţi şi publicaţii din domeniul lobby, advocacy şi influenţării deciziei publice. De altfel, ca formă de autoreglementare, Codul de etică al practicienilor de lobby şi advocacy din România conţine 6 articole dedicate, în această ordine: integrităţii, transparenţei, acurateţii, confidenţialităţii, profesionalismului şi conflictului de interese (vezi caseta 22.16).

CASETA 22.16 Codul de Etică al practicienilor de lobby şi advocacy în România

Preambul. Activitatea de lobby şi advocacy este o parte integrantă a procesului democratic al României şi este un drept garantat prin Constituţie. Pentru a ajuta la menţinerea şi creşterea încrederii publice (...), grupurile de interese profesionale şi lobby au obligaţia de a acţiona întotdeauna etic în relaţiile lor cu toate părţile. Acest document a fost redactat în acord cu *Codul de conduită* al **Societăţii Profesioniştilor în Afaceri Europene**, cu cel al **Asociaţiei Europene a Firmelor de Consultanţă în Afaceri Publice**, cu cel al **Comisiei Europene** asociat Registrului de Transparenţă, precum şi cu *Carta de deontologie profesională* a **Asociaţiei Franceze a Consultanţilor în Lobby şi Afaceri Publice**. Asociaţia „Registrul Român de Lobby" a adoptat următorul Cod de Etică al practicienilor de lobby şi advocacy pentru a asigura orientări de bază şi standarde pentru conduita profesională a acestora. Acest Cod este obligatoriu pentru organizaţiile şi persoanele înregistrate în Registrul de Transparenţă şi recomandat tuturor celor care desfăşoară activităţi de lobby şi advocacy:

Articolul 1 - Integritate

(1) să acţioneze cu onestitate şi integritate în permanenţă;

(2) să trateze cu respect competitorii, jurnaliştii, politicienii, reprezentanţii instituţiilor publice şi orice altă persoană cu care interacţionează în interes profesional;

(3) să nu exercite o influenţă ilicită şi imorală asupra persoanelor cu care interacţionează în interes profesional.

Articolul 2 – Transparenţă

(1) în relaţia cu terţii, să fie deschişi şi transparenţi, declarând numele, organizaţia sau compania, precum şi interesul pe care îl reprezintă;

(2) să nu ofere sau să creeze în mod intenţionat o impresie greşită asupra statutului lor sau a naturii solicitării lor adresate instituţiilor publice.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

(continuare)

Articolul 3 – Acurateţe

(1) să ia toate măsurile rezonabile pentru a asigura acurateţea afirmaţiilor sau a informaţiilor pe care le furnizează instituţiilor publice;

(2) să nu disemineze în mod intenţionat sau din neglijenţă informaţii false sau înşelătoare şi să le corecteze imediat în cazul unei asemenea situaţii.

Articolul 4 – Confidenţialitate

(1) să nu obţină informaţii din partea instituţiilor publice în mod ilicit sau lipsit de onestitate, ci doar respectând reglementările şi/sau convenţiile prevăzute pentru obţinerea şi distribuţia documentaţiei instituţiilor publice;

(2) să nu vândă unor terţe părţi documente obţinute din partea instituţiilor publice.

Articolul 5 - Profesionalism

(1) să aibă o cunoaştere suficientă a procesului legislativ şi guvernamental, precum şi cunoştinţe specializate care îi sunt necesare în a reprezenta clienţii sau pe un angajator într-o manieră competentă şi profesională;

(2) să acorde timp suficient, atenţie şi resurse pentru a satisface interesele clientului sau angajatorului;

(3) să reprezinte cu loialitate interesele clientului sau ale angajatorului;

(4) să informeze în permanenţă clientul sau angajatorul cu privire la activitatea pe care o întreprinde şi, pe cât posibil, să ofere clientului oportunitatea să aleagă între opţiuni şi strategii diverse;

(5) să nu prezinte în mod intenţionat clientului sau angajatorului estimări nerealiste privind rezultatele aşteptate.

Articolul 6 – Conflicte de interese

(1) să evite orice conflict de interese;

(2) să dezvăluie asemenea conflicte, atunci când apar, celor cărora le sunt afectate interesele;

(3) să ia măsurile necesare pentru a rezolva asemenea conflicte, când ele apar;

(4) să angajeze personal care a lucrat în instituţii publice doar cu respectarea cerinţelor de confidenţialitate ale acelor instituţii.

Surse: https://www.registruldetransparenta.ro/codul-de-etica.html, accesat la 10 februarie 2017;
OECD (2014), *Lobbyists, Governments and Public Trust*, Vol. 3, *Implementing the OECD Principles for Transparency and Integrity in Lobbying*. Disponibil la: http://www.oecd.org/governance/lobbyists-governments-and-public-trust-volume-3-9789264214224-en.htm,
http://www.oecd.org/gov/ethics/Lobbying%20timeline.pdf;
OECD (2013), *Principles for Transparency and Integrity in Lobbying*. Disponibil la: http://www.oecd.org/gov/ethics/oecdprinciplesfortransparencyandintegrityinlobbying.htm,
http://www.oecd.org/corruption/ethics/Lobbying-Brochure.pdf.

22.3.3 Coaliţia Internaţională împotriva Corupţiei

Forţa financiară a industriei internaţionale a influenţării riscă să degenereze în practici neloiale sau ilegale, monitorizate îndeaproape de către instituţii internaţionale anticorupţie.

De pildă, nu e deloc întâmplător că 50% dintre foştii legiuitori devin lobby-işti în SUA (Rennie, 2016). Nici că mai mult de jumătate dintre foştii comisari europeni şi circa 30% dintre foştii europarlamentari, care au părăsit politica, activează în sau lucrează pentru organizaţiile de lobby internaţionale înregistrate la instituţiile europene (Johnson, 2017). Foşti comisari europeni activează acum ca angajaţi în companii precum Uber, ArcelorMittal, Goldman Sachs, Volkswagen sau Bank of America Merrill Lynch.

Aceste practici ale „uşilor batante" caută să obţină acces mai facil, influenţă şi proximitate faţă de procesul public decizional, valorificând experienţa foştilor politicieni activi. Regulile privind conflictul de interese sunt adeseori neclare, iar cele internaţionale – neunitare. Franţa sau Canada sunt exemple de ţări cu puternice reguli etice în materia conflictului de interese.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Organizaţia dedicată combaterii corupţiei la nivel global, **Transparency International**, a cerut într-un raport recent generalizarea celor mai bune practici internaţionale şi introducerea la nivelul UE a unor reguli etice clare pentru activitatea de lobby, cu scopul de a deveni un „*lider global al integrităţii şi al transparenţei*" (Transparency International, 2017).

În prezent, membrii Parlamentului European nu au nicio perioadă „de răcire" după încheierea mandatului, iar comisarii europeni au o astfel de perioadă tampon de 18 luni. În schimb, oficialii canadieni, indiferent dacă au fost miniştri în guvern sau membri ai parlamentului, au o perioadă de „răcire" de 5 ani, în care le este interzisă activitatea de lobby, în urma legilor adoptate în anii 2007 şi 2008, iar unele restricţii îi vizează pe viaţă.

Centrul de Integritate Publică (CIP) este o altă organizaţie nonprofit care susţine jurnalismul independent de investigaţie şi care a creat un **indice pentru a măsura robusteţea de reglementare a sistemelor legislative în domeniul lobby-ului**, pe baza a 48 de criterii, scorul variind pe o scară de la 1 (robusteţe minimă), la 100 (robusteţe maximă). De pildă, scorul obţinut de Registrul de Transparenţă a lobby-ului – lansat de către Comisia Europeană în anul 2008 – a înregistrat un indice CIP de 24, iar cel al Parlamentului European din anul 2006 a obţinut un indice şi mai slab, de 15 puncte. În anul 2015, indicele

Registrului comun de Transparenţă se îmbunătăţeşte semnificativ, la un scor de 31 de puncte, dar continuă să se situeze la limita inferioară a „sistemelor mediu reglementate" (cu scor între 30 şi 59 de puncte).

Un alt exemplu al unei astfel de analize aparţine organizaţiei **Transparency International**, despre care am mai vorbit, şi care estimează **gradul de transparenţă şi de responsabilitate al reglementărilor activităţilor de lobby**, în raportul intitulat „Activitatea de lobby în Europa", publicat în aprilie 2015. Calitatea reglementării lobby-ului în instituţiile europene este estimată la o medie de 36% (Transparency International, 2015a):

- Consiliul European are cea mai slabă performanţă, estimată la 19% (17% la transparenţă şi 29% la integritate), în timp ce
- Comisia şi Parlamentul European au un scor semnificativ mai bun în calitatea reglementării activităţilor de lobby, de 53%, respectiv 37%.

Pentru a reduce riscul politic al corupţiei şi a pentru a permite publicului monitorizarea influenţei pe care o exercită lobby-iştii asupra legiferării sau proceselor publice decizionale, **G20** (grupul celor mai dezvoltate 20 de economii ale lumii) a adoptat, în noiembrie 2015, **principiul „datelor deschise"** (engl. *open-data principle*), dar şi rapoarte globale în parteneriat cu Transparency International (2016b), cu recomandări de îmbunătăţire a accesului la date relevante cu privire la întâlnirile oficialilor cu lobby-iştii, registrele de transparenţă şi declaraţiile financiare ale oficialilor şi ale lobby-iştilor, date comparabile, accesibile, corecte, consistente şi utile la nivel global.

În ceea ce priveşte paşii recomandaţi pentru UE, amintim: „publicarea informaţiilor mai detaliate şi standardizate privind declaraţiile membrilor Parlamentului European în format on-line cu motoare de căutare standardizate, prin intermediul unui site centralizat, uşor de căutat; eliminarea restricţiilor privind utilizarea şi reutilizarea datelor, revizuirea pragurilor financiare în declaraţiile financiare pentru a permite o raportare mai precisă; traducerea tuturor declaraţiilor în toate limbile oficiale ale UE; verificări încrucişate ale declaraţiilor oficialilor cu cele ale lobby-iştilor şi validarea declaraţiilor pentru a se asigura că acestea sunt plauzibile şi corecte, mutarea spre „sisteme live de export a datelor" şi, în timp real, actualizarea automată a informaţiilor primite de la Registrul de Transparenţă, inclusiv utilizarea unor aplicaţii prietenoase", conform Transparency International (2016b, p. 9).

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Calea echilibrată de concepere a legislaţiilor naţionale, europene şi de cooperare internaţională, care să nu oprească abuzuri prin generarea de alte abuzuri sau care să nu genereze confuzii şi capcane mai mari prin legiferare, este o permanentă provocare pentru o lume competitivă, dar solidară cu oamenii care o compun, pentru a scoate la lumină finanţările legale, de cele ilegale, dar şi pentru creşterea cooperării şi a transparenţei interfeţei economice a sectorului public-privat-civic, esenţial pentru diminuarea corupţiei (Paul, 2017).

Un **ghid util pentru transparenţa şi integritatea activităţilor de lobby**, pentru justa lor reglementare este cel lansat de către **OECD** în anul 2013, despre care am mai amintit în acest capitol, cu cele **10 principii etice** recomandate de bună guvernare (OECD, 2013, pp. 3-5):

„1. Ţările ar trebui să asigure un mediu concurenţial deschis prin acordarea tuturor părţilor interesate a oportunităţii accesului echitabil la dezvoltarea şi punerea în aplicare a politicilor publice.

2. Regulile şi ghidurile/codurile de conduită privind activitatea de lobby ar trebui să abordeze preocupările de guvernare legate de practica lobby-ului, precum şi respectarea contextelor socio-politice şi administrative.

3. Normele şi ghidurile/codurile de conduită privind activitatea de lobby ar trebui să fie în concordanţă cu politica mai largă şi cu cadrul general de reglementare.

4. Ţările ar trebui să definească în mod clar termenii de „lobby" şi „lobby-ist" atunci când elaborează sau dezvoltă normele şi ghidurile/codurile de conduită privind activitatea de lobby.

5. Ţările ar trebui să asigure un grad adecvat de transparenţă pentru a se asigura că funcţionarii publici, cetăţenii şi întreprinderile pot obţine suficiente informaţii cu privire la activităţile de lobby.

6. Ţările ar trebui să permită părţilor interesate – inclusiv organizaţiile societăţii civile, întreprinderile, mass-media şi publicul larg – să controleze activităţile de lobby.

7. Ţările ar trebui să promoveze o cultură a integrităţii în cadrul instituţiilor publice şi a proceselor de luare a deciziilor publice, prin stabilirea unor norme şi ghiduri/coduri de conduită clare pentru oficialii publici.

8. Grupurile de interese trebuie să respecte standardele de profesionalism şi de transparenţă; ei împart responsabilitatea pentru promovarea unei culturi a transparenţei şi a integrităţii în activităţile de lobby.

9. Ţările ar trebui să implice actori-cheie în punerea în aplicare a unui spectru coerent de strategii şi practici pentru a satisface nevoile reale ale societăţii.

10. Ţările ar trebui să revizuiască periodic funcţionarea normelor şi a ghidurilor/codurilor lor de conduită legate de lobby pentru a face ajustările necesare pe baza experienţei dobândite."

SUMAR

- Industria influenţării este în plină ascensiune la nivel global.
- Lobby-ul este un drept fundamental, democratic şi legitim de a influenţa deciziile publice cu argumente prezentate cu acurateţe, cu integritate şi expertiză.
- Există legislaţie scrisă de lobby-işti.
- Lobby-ul internaţional un trebuie confundat cu traficul de interese la nivel internaţional.
- Lobby-ul poate include activităţi de advocacy, dar invers nu e obligatoriu. În practică, linia de demarcaţie este fină.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

- Transparența principalilor actori ai lobby-ului, a bugetelor și clienților, dar și a contactelor cu decidenții publici este esențială, dar eludată încă de multe companii și instituții.
- Reglementarea activităților de lobby apare, de obicei, după scandaluri mari internaționale sau naționale, în care sunt implicați decidenții publici, în urma controverselor generate în dezbaterea publică, malversațiunilor deconspirate de jurnaliști și a acuzațiilor de trafic de influență sancționate în instanțele judecătorești.

TERMENI-CHEIE

Lobby internațional, specialist în activitatea de lobby, advocacy, industria influențării, codul de etică, Registrul de Transparență, amprenta legislativă

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

1. Ce este lobby-ul internațional? Dar advocacy?
2. Cum le demarcați de traficul de influență?
3. Cine și cum reglementează activitatea de lobby?
4. Cine face lobby? Cine este lobby-ist?
5. Care este forța economică a industriei influențării? Dar principalele domenii care fac lobby?
6. Există legislație scrisă de lobby-iști?
7. Ce este Registrul de Transparență? Dați exemple de firme care nu sunt înregistrate în Registrul de Transparență.
8. Ce este amprenta legislativă?
9. Care sunt principalele controverse și malversațiuni în domeniul lobby-ului?

BIBLIOGRAFIE

Arnsdorf, I. (Jan. 2017). *Trump lobbying ban weakens Obama rules*. Disponibil la: http://www.politico.com/story/2017/01/trump-lobbying-ban-weakens-obama-ethics-rules-234318.

Cann. V. (Sep. 2016). *Biggest companies now spend 40% more on EU lobbying than in 2012*. Disponibil la: https://lobbyfacts.eu/articles/01-09-2016/biggest-companies-now-spend-40-more-eu-lobbying-2012.

Gelak, D.R. (2008). *Lobbying and Advocacy*, USA, 2008.

Graves, A. (Jan. 2017). *Enact 5-year ban on White House and congressional officials from lobbying*, Disponibil la: http://www.politifact.com/truth-o-meter/promises/trumpometer/promise/1442/enact-5-year-ban-white-house-and-congressional-off/.

Harris, P., Fliesher, C.S. (2005). *The Handbook of Public Affairs*, London, p. 28.

Jackson, D. and Schouten, F. (Jan 2017). *Trump orders lobbying restrictions on ex-officials*. Disponibil la: http://www.usatoday.com/story/news/politics/2017/01/28/donald-trump-ethics-lawyers-barack-obama/97187656/.

Johnson, A. (2017). *Transparency International EU report shows extent of hiring of former EU politicians by lobby organisations*, Disponibil la: http://transparency.eu/revolving-door-pr/.

Lazăr, G. and Enășel, M. (2014). *Management of Lobby Activities – Minimum Price*, Gilda LAZĂR - Head of Corporate Affairs and Communications, JTI Romania and Moldova, and Mirela ENĂȘEL - Corporate Affairs and Communications Manager, JTI CIS+Region – Suport de curs pentru practicienii de lobby, JTI, PPT Presentation 2014 send via e-mail in 2016.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Lovett, K. (oct. 2010). *Former New York gubernatorial candidate John Faso's law firm settles to pay in play probe*. Disponibil la: http://www.nydailynews.com/new-york/new-york-gubernatorial-candidate-john-faso-law-firm-settles-pay-play-probe-article-1.192318.

McCoy, K. (October 2016). *Companies used Clinton fundraisers to lobby State Department*. Disponibil la: http://www.usatoday.com/story/news/politics/elections/2016/10/17/hillary-clinton-foundation-donors-lobbyists-state-department/92285652/.

OECD (2014). *Lobbyists, Governments and Public Trust*, Vol. 3, Implementing the OECD Principles for Transparency and Integrity in Lobbying. Disponibil la: http://www.oecd.org/governance/lobbyists-governments-and-public-trust-volume-3-9789264214224-en.htm, http://www.oecd.org/gov/ethics/Lobbying%20timeline.pdf.

Paul, A. (2014). *România a intrat în cutia neagră instituționalizată a lobby-ului. Machiavelli în România?*. Disponibil la: http://www.andreeapaul.ro/romania-a-intrat-in-cutia-neagra-institutionalizata-a-lobby-ului/.

Paul, A (2017). *INACO: Lobby pentru lobby*. Disponibil la: http://www.andreeapaul.ro/inaco-lobby-pentru-lobby/ sau http://inaco.ro/2017/01/17/lobby-pentru-lobby, preluat și de http://www.stiripesurse.ro/inaco-lobby-pentru-lobby_1174364.html, http://www.capital.ro/andreea-paul-este-necesara-o-lege-a-lobby-ului.html, https://www.dcnews.ro/lege-a-lobby-ului-sus-inuta-din-pnl-esen-a-eliminarii-corup-iei_529617.html.

Rappleye, E. (2017). *Top 25 lobbyists by spending: Who spent on healthcare issues in 2016*, Beckerţs Hospital CFO. Disponibil la: http://www.beckershospitalreview.com/finance/top-25-lobbyists-by-spending-who-spent-on-healthcare-issues-in-2016.html.

Rennie, G. (2016). *Lobbying 101: how interest groups influence politicians and the public to get what they want*, The Conversation's Australian lobby groups series. Disponibil la: http://theconversation.com/lobbying-101-how-interest-groups-influence-politicians-and-the-public-to-get-what-they-want-60569, 8 iunie 2016.

Stubb, A. (2008). *Raport privind dezvoltarea cadrului de reglementare a activităților reprezentanților grupurilor de interese (persoanele care desfășoară activități de lobby) din instituțiile europene (2007/2115(INI)),* Comisia pentru afaceri constituționale. Disponibil la: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/pr/707/707844/707844ro.pdf.

Tănăsescu, E. S. (coord.), Balosin, A., Dima, C., Ducu, C., Oanță, Ș. și Popescu R. (2015). *Lobby în România vs. Lobby în UE,* Institutul European din România, București.

Thomson, S., John S. (2007). *Public Affairs in Practice, A Practical Guide to Lobbying*, London, p. 3.

Vasiloiu, C. (2016). *În labirintul Uniunii. O privire critică*, București: Editura Ecel XXI Books, pp. 157-164.

Vass, A. (2006). *Planeta lobby-ului*, Blog personal. Disponibil la: http://www.andreeapaul.ro/planeta-lobby-ului/.

Vass, A. (2007). 'Lobby în pași de BINGO-BONGO-GINGO-GONGO'*, Revista Cadran Politic*. Disponibil la: http://www.cadranpolitic.ro/?p=1861.

Vass, A. (2008), 'Planeta lobbyului. Între trafic de influență și etică', *Revista OECONOMICA*, Nr. 17, pp. 114, 118-120. Disponibil la: http://oeconomica.org.ro/files/pdf/17.pdf, accesat la data de 8 ianuarie 2016.

Zetter, L. (2008). *Lobbying*. *The Art of Political Persuasion*, UK, 2008, p. 3.

Articole de presă

Corporate Europe Observatory (August 2016). *The Scandal of the EU Commission and their Revolving Doors*, Disponibil la: http://truepublica.org.uk/eu/scandal-eu-commission-revolving-doors/.

Corporate Europe Observatory (March 2016). *The disputed Commissioner: Cañete involved in new controversies*, Disponibil la: https://corporateeurope.org/power-lobbies/2016/03/disputed-commissioner-ca-ete-involved-new-controversies.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

DW (December 2005). *Bundestag Debates Ex-Chancellor Schröder's Ethics*. Disponibil la: http://www.dw.com/en/bundestag-debates-ex-chancellor-schr%C3%B6ders-ethics/a-1820818.

EuObserver (December 2016). *Barrosogate and the revolt of public opinion*. Disponibil la: https://euobserver.com/europe-in-review/135925.

Euractiv (December 2016). *Lawmakers tighten EU Parliament rules, but fail to ban all second jobs*, Disponibil la: http://www.euractiv.com/section/public-affairs/news/lawmakers-tighten-parliament-procedures-but-fail-to-ban-all-second-jobs/.

The Guardian (July 2016). *French government urges ex-European commission boss not to take bank job*. Disponibil la: https://www.theguardian.com/world/2016/jul/13/france-former-european-commission-boss-goldman-sachs-job.

Curierul Național (noiembrie 2016). *Scandalul „miniştrilor de închiriat" germani*. Disponibil la: http://www.curierulnational.ro/Extern/2016-11-26/Scandalul+%22ministrilor+de+inchiriat%22+germani+.

DCCC (September 2016). *The Lobbying Scandals John Faso Doesn't Want Voters To Know About*, Disponibil la: http://dccc.org/lobbying-scandals-john-faso-doesnt-want-voters-know/.

Pagini World Wide Web

http://www.aalep.eu/taxonomy/term/130

http://advocacy.ro/

http://www.cdep.ro/pls/proiecte/upl_pck2015.lista?cam=2

http://www.cdep.ro/pls/proiecte/upl_pck2015.proiect?cam=2&idp=10808

http://www.cdep.ro/pls/proiecte/upl_pck2015.proiect?cam=2&idp=11970

www.dialogcivic.gov.ro

http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/statistics.do?locale=ro&action=prepareView

http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/staticPage/displayStaticPage.do?locale=ro&reference=EP_ACCREDITATION

http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/ro/20150201PVL00051/Grupuri-de-interese

http://inaco.ro/investgate/

http://media.wix.com/ugd/d63cd3_c26bcb3652564826aa64bc614eabe612.pdf

http://www.opensecrets.org/

http://www.pro-lobby.ro/

https://www.publicintegrity.org/

https://www.registruldetransparenta.ro/codul-de-etica.html

http://ruti.gov.ro/

http://www.womenlobby.org/?lang=en.

Legislaţie

*** CDL-DEM(2011)002. *Report on the Legal Framework for the Regulation of Lobbying in the Council of Europe Member States*, Disponibil la: http://www.venice.coe.int/webforms/documents/ default.aspx?pdffile=CDL-DEM(2011)002-e.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

*** *Registrul de transparență al UE*. Disponibil la: http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/staticPage/displayStaticPage.do?locale=ro&reference=WHY_TRANSPARENCY_REGISTER.

*** *Rezoluția din 8 mai 2008 privind dezvoltarea cadrului de reglementare a activităților reprezentanților de interes/persoanele care desfășoară activități de lobby în instituțiile europene - Parlamentul European*.

*** *Legifrance: Article 432-13 – Modifié par LOI n. 2013-907 du 11 octobre 2013 – art. 28*. Disponibil la: http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=9FBE47736E4A45EC9092706B25B74834.tpdjo10v_1?idArticle=LEGIARTI000028060017&cidTexte=LEGITEXT000006070719&categorieLien=id&dateTexte=20141208.

Regulamente ale unor organisme profesionale

AALEP (Association of Accredited Lobbyists to the European Parliament) Code*. Disponibil la: http://www.aalep.eu/ethics-and-standards-lobbying-eu-advisory-services .

Asociația Registrul Român de Lobby – Codul de etică al practicienilor de lobby și advocacy. Disponibil la: http://registruldelobby.ro/codul-de-etica.html.

Codul de Conduită al Registrului European de Transparență. Disponibil la: http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/staticPage/displayStaticPage.do?locale=ro&reference=CODE_OF_CONDUCT.

Codul de etică al practicienilor în lobby și advocacy în România. Disponibil la: https://www.registruldetransparenta.ro/codul-de-etica.html.

EPACA (European Public Affairs Consultancies' Association) Code. Disponibil la: http://epaca.org/en/code-of-conduct/text-of-code/.

Rapoarte instituționale

AALEP. *Lobbying Regulations in EU Member States*. Disponibil la: http://www.aalep.eu/lobbying-regulations-eu-member-states.

Acord interinstituțional dintre Parlamentul European și Comisia Europeană (2014). Disponibil la: http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/staticPage/displayStaticPage.do?reference=INTER_INST_AGREEMENT&locale=ro#ro.

Center for Responsive Politics, 2016 and 2012 Presidential Race. Disponibil la: www.opensecrets.org.

EU Integrity Watch (2017). Disponibil la: http://www.integritywatch.eu/lobbyist.html.

EU Transparency Register (2017). Disponibil la: https://lobbyfacts.eu/charts-graphs.

LobbyFacts.eu – Statistics. Disponibil la: https://lobbyfacts.eu/reports/lobby-costs/all.

OECD (2013). *Transparency and Integrity in Lobbying*. Disponibil la: http://www.oecd.org/corruption/ethics/Lobbying-Brochure.pdf.

Grupurile specializate înregistrate în RUTI. Disponibil la: http://ruti.gov.ro/grupuri-specializate/.

Raportul de activitate al Guvernului Cioloș realizat la final de mandat – Anexe. Disponibil la: www.gov.ro.

Rapoartele anuale ale Registrului European de Transparență. Disponibil la: http://ec.europa.eu/transparencyregister/ public/staticPage/displayStaticPage.do?locale=ro&reference=ANNUAL_REPORT.

Registrul Unic al Transparenței Intereselor din România (2016). Disponibil la: http://ruti.gov.ro/events/2016-11/#null, accesat la 8 februarie 2017.

Parlamentul European (2016). *Regulation of lobbying across the EU* (Dec. 2016), p. 1. Disponibil la: http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2016/595830/EPRS_ATA(2016)595830_EN.pdf.

CEEOL copyright 2026

CEEOL copyright 2026

Parlamentul European (noiembrie 2016), *RAPORT privind revizuirea generală a Regulamentului de procedură al Parlamentului European* (2016/2114(REG)), Comisia pentru afaceri constituţionale, raportor: Richard Corbett . Disponibil la: http://www.europarl. europa.eu/sides/getDoc.do?type=REPORT&reference=A8-2016-0344&language=RO.

Propunere de acord interinstituţional privind un registru de transparență obligatoriu. Disponibil la: http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/staticPage/displayStaticPage.do?locale=en&reference=INTER_INST_AGREEMENT.

Statistici privind Registrul European de Transparență. Disponibil la: http://ec.europa.eu/ transparencyregister/public/consultation/statistics.do?locale=ro&action=prepareView.

Transparency and the EU. Disponibil la: http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/ homePage.do?redir=false&locale=en.

Transparency International (2015a). *Lobbying in Europe: Hidden Influence, Privileged Access*. *Disponibil la:* https://www.transparency.org/whatwedo/publication/lobbying_in_europe.

Transparency International (2015b). *EU. Legislative Footprint: What's the real influence of lobbying?* Disponibil la: https://transparency.eu/wp-content/uploads/2016/09/Transparency-05-small-text-web-1.pdf.

Transparency International (2016a). *People and Corruption: Europe and Central Asia*. Disponibil la: http://www.transparency.org/whatwedo/publication/7493.

Transparency International (2016b). *Open Data to Fight Corruption. Case Study: the EU and Lobbying*. Disponibil la: http://files.transparency.org/content/download/1970/12892/file/2016_OpenData_ EU Lobbying_EN.pdf.

Transparency International (2017). *Access All Areas: When EU politicians become lobbyists*. Disponibil la: http://transparency.eu/wp-content/uploads/2017/01/Access-all-areas.pdf.

CEEOL copyright 2026